

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA: “COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS”, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE PALMIRA, PARA EL AÑO 2016**

**AUTORA:**

**YULI ALEXANDRA ZAPATA MENESES**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SEDE PALMIRA  
2015**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA  
EMPRESA: “COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS”, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE PALMIRA, PARA EL AÑO 2016**

**AUTORA:**

**YULI ALEXANDRA ZAPATA MENESES**

**CODIGO: 200766565**

**DIRECTOR:**

**JOSÉ DARÍO BUITRAGO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**SEDE PALMIRA**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 12 |
| 2. ANTECEDENTES .....  | 14 |
| 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....                                | 21 |
| 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                 | 22 |
| 5. OBJETIVOS.....  | 23 |
| 5.1. Objetivo General.....                                       | 23 |
| 5.2. Objetivos Específicos .....                                 | 23 |
| 6. JUSTIFICACIÓN.....  | 24 |
| 7. MARCOS DE REFERENCIA .....                                    | 26 |
| 7.1. Marco Contextual.....                                       | 26 |
| 7.2. Marco Conceptual.....                                       | 31 |
| 7.3. Marco Teórico.....  | 36 |
| 7.3.1. Investigación de Mercados.....                            | 36 |
| 7.3.2. Concepto de Marketing .....                               | 36 |
| 7.3.3. La Administración Estratégica .....                       | 37 |
| 7.3.4. Planeación Estratégica del Marketing .....                | 37 |
| 7.3.5. Herramienta para el Análisis de la Situación Actual ..... | 42 |
| 7.3.5.1. Matriz DOFA.....  | 42 |
| 7.3.6. Herramienta para el Análisis de la Competencia.....       | 45 |
| 7.3.6.1. Segmentación de Mercados.....                           | 45 |
| 7.3.6.2. Segmentación de Mercados de Consumidores.....           | 46 |
| 7.3.7. Mezcla de Marketing .....                                 | 47 |

|   |     |
|---|-----|
| 7.3.7.1. Estrategia de Producto .....   | 47  |
| 7.3.7.2. Estrategia de Precio .....   | 51  |
| 7.3.7.3. Estrategia de Distribución .....   | 54  |
| 7.3.7.4. Estrategia de Promoción .....  | 57  |
| 7.3.8. Metodología de la Investigación .....  | 61  |
| 7.4. Marco Jurídico .....   | 63  |
| 8. DISEÑO METODOLÓGICO.....   | 69  |
| 8.1. Estrategia Metodológica .....  | 69  |
| 8.2. Tipo de Estudio.....   | 70  |
| 8.3. Población.....   | 70  |
| 8.4. Diseño de la Muestra.....  | 71  |
| 8.5. Técnicas de Recolección de Información .....   | 74  |
| 9. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO .....   | 75  |
| 9.1. Etapas del Plan Estratégico.....   | 75  |
| 9.1.1. Introducción.....  | 75  |
| 9.1.2. Misión, Visión, Políticas y Valores .....  | 75  |
| 9.1.3. Descripción de la Situación Actual de la COMERCIALIZADORA DE<br>DERIVADOS LÁCTEOS..... | 78  |
| 9.1.4. Ambiente Interno .....   | 80  |
| 9.1.5. Análisis del Entorno del Mercadeo .....  | 103 |
| 9.1.5.1. Macroambiente.....   | 103 |
| 9.1.5.2. Microambiente.....   | 108 |
| 9.1.6. Matriz DOFA.....   | 138 |
| 9.1.6.1. Estrategias y Análisis Crítico DOFA .....  | 139 |

|  |     |
|--|-----|
| 9.1.6.2. Diagnostico Estratégico Dinámico.....   | 140 |
| 10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL AÑO 2016 a 2020 .....   | 141 |
| 11. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO PARA LA<br>COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS ..... | 142 |
| 11.1. Objetivo General del Plan de Mercadeo .....  | 142 |
| 11.2. Estrategias del Plan de Mercadeo .....   | 145 |
| 11.2.1. Estrategia de Producto .....   | 146 |
| 11.2.2. Estrategia de Precio .....   | 153 |
| 11.2.3. Estrategia de Distribución.....  | 155 |
| 11.2.4. Estrategia de Promoción o Comunicación.....  | 160 |
| 11.2.5. Estrategia de Servicio al Cliente.....   | 165 |
| 11.3. Presupuesto de las Estrategias de Mercadeo .....   | 167 |
| 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015 - 2016.....   | 168 |
| 13. PLAN SE SEGUIMIENTO .....  | 169 |
| 13.1. Control Preventivo .....   | 169 |
| 13.2. Control Concurrente .....  | 170 |
| 14. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN .....   | 171 |
| 15. RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA<br>.....                                 | 172 |
| 16. CONCLUSIONES .....   | 173 |
| 17. RECOMENDACIONES .....  | 175 |
| 18. ANEXOS .....   | 178 |
| 19. BIBLIOGRAFIA .....   | 189 |

## CONTENIDO DE GRÁFICAS

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Gráfica 1. Comunas en Palmira ..... | 118 |
| Gráfica 2. Pregunta 1 .....         | 119 |
| Gráfica 3. Pregunta 2 .....         | 119 |
| Gráfica 4. Pregunta 3 .....         | 120 |
| Gráfica 5. Pregunta 4 .....         | 121 |
| Gráfica 6. Pregunta 5 .....         | 122 |
| Gráfica 7. Pregunta 6 .....         | 123 |
| Gráfica 8. Pregunta 7 .....         | 123 |
| Gráfica 9. Pregunta 8 .....         | 124 |
| Gráfica 10. Pregunta 9 .....        | 125 |
| Gráfica 11. Pregunta 10 .....       | 126 |
| Gráfica 12. Sexo .....              | 127 |
| Gráfica 13. Edad .....              | 127 |
| Gráfica 14. Comunas .....           | 128 |
| Gráfica 15. Pregunta 1 .....        | 129 |
| Gráfica 16. Pregunta 2 .....        | 129 |
| Gráfica 17. Pregunta 3 .....        | 130 |
| Gráfica 18. Pregunta 4 .....        | 131 |
| Gráfica 19. Pregunta 5 .....        | 131 |
| Gráfica 20. Pregunta 6 .....        | 132 |
| Gráfica 21. Pregunta 7 .....        | 133 |
| Gráfica 22. Pregunta 8 .....        | 133 |
| Gráfica 23. Pregunta 9 .....        | 134 |
| Gráfica 24. Pregunta 10 .....       | 135 |
| Gráfica 25. Pregunta 11 .....       | 135 |
| Gráfica 26. Pregunta 12 .....       | 136 |
| Gráfica 27. Pregunta 13 .....       | 137 |

## CONTENIDO DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Propiedades de la Leche ..... | 91  |
| Tabla 2. Descripción Nutricional ..... | 101 |
| Tabla 3. Comunas en Palmira.....       | 118 |
| Tabla 4. Pregunta 1 .....              | 119 |
| Tabla 5. Pregunta 2 .....              | 119 |
| Tabla 6. Pregunta 3 .....              | 120 |
| Tabla 7. Pregunta 4 .....              | 121 |
| Tabla 8. Pregunta 5 .....              | 122 |
| Tabla 9. Pregunta 6 .....              | 123 |
| Tabla 10. Pregunta 7 .....             | 123 |
| Tabla 11. Pregunta 8 .....             | 124 |
| Tabla 12. Pregunta 9 .....             | 125 |
| Tabla 13. Pregunta 10 .....            | 126 |
| Tabla 14. Sexo.....                    | 127 |
| Tabla 15. Edad.....                    | 127 |
| Tabla 16. Comunas.....                 | 128 |
| Tabla 17. Pregunta 1 .....             | 129 |
| Tabla 18. Pregunta 2 .....             | 129 |
| Tabla 19. Pregunta 3 .....             | 130 |
| Tabla 20. Pregunta 4 .....             | 131 |
| Tabla 21. Pregunta 5 .....             | 131 |
| Tabla 22. Pregunta 6 .....             | 132 |
| Tabla 23. Pregunta 7 .....             | 133 |
| Tabla 24. Pregunta 8 .....             | 133 |
| Tabla 25. Pregunta 9 .....             | 134 |
| Tabla 26. Pregunta 10 .....            | 135 |
| Tabla 27. Pregunta 11 .....            | 135 |
| Tabla 28. Pregunta 12 .....            | 136 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 29. Pregunta 13 .....                                     | 137 |
| Tabla 30. MATRIZ DOFA.....                                      | 138 |
| Tabla 31. Puntos Críticos DOFA.....                             | 139 |
| Tabla 32. Frenos y Aceleradores .....                           | 140 |
| Tabla 33. Plan de acción del producto 1 .....                   | 151 |
| Tabla 34. Plan acción del producto 2.....                       | 152 |
| Tabla 35. Plan de acción del precio .....                       | 154 |
| Tabla 36. Plan de acción de la distribución 1 .....             | 158 |
| Tabla 37. Plan de acción de la distribución 2.....              | 159 |
| Tabla 38. Plan de acción de la promoción 1 .....                | 161 |
| Tabla 39. Plan de acción de la estrategia de promoción 2 .....  | 162 |
| Tabla 40. Plan de Acción de la Publicidad 3.....                | 163 |
| Tabla 41. Plan de Acción de la Estrategias de Promoción 4 ..... | 164 |
| Tabla 42. Plan de acción del servicio al cliente .....          | 165 |
| Tabla 43. Presupuesto .....                                     | 167 |
| Tabla 44. Cronograma de Actividades.....                        | 168 |
| Tabla 45. Control Preventivo .....                              | 169 |
| Tabla 46. Control Concurrente.....                              | 170 |
| Tabla 47. Control de Retroalimentación.....                     | 171 |
| Tabla 48. Estado de resultados .....                            | 172 |



## TABLA DE FIGURAS

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica .....            | 37  |
| Figura 2. Definición de Producto.....  | 47  |
| Figura 3. Principales Canales de Marketing para Productos de Bienes de Consumo ..... | 55  |
| Figura 4. Productos.....   | 79  |
| Figura 5. Logo de la Empresa.....  | 81  |
| Figura 6. Estructura Organizacional.....   | 81  |
| Figura 7. Queso .....  | 101 |
| Figura 8. Yogurt .....   | 101 |
| Figura 9. Mantequilla .....  | 101 |
| Figura 10. Leche .....   | 102 |
| Figura 11. Crema de Leche .....  | 102 |
| Figura 12. Variables de Mercadeo .....   | 145 |
| Figura 13. Marca.....  | 147 |
| Figura 14. Logotipo .....  | 148 |
| Figura 15. Propuesta de logotipo .....   | 148 |
| Figura 16. Etiqueta.....   | 149 |
| Figura 17. Etiqueta Nutricional.....   | 149 |
| Figura 18. Propuesta de Etiqueta 1 .....   | 150 |
| Figura 19. Propuesta de Etiqueta 2 .....   | 150 |
| Figura 20. Comunas que pertenecen al Canal de Distribución .....                     | 157 |

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el enfoque de investigación cualitativa, descriptiva y explicativa. Sin embargo, es importante enfatizar que la motivación principal que ha orientado esta investigación es la idea de poder brindar una solución a los principales problemas que presenta la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

Para lo cual se ha fijado como objetivo principal: Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa “COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS”, con el propósito de aumentar la participación en el mercado de la Ciudad de Palmira, y lograr un mejor posicionamiento y un mayor nivel de ventas.

Asimismo, se aborda de manera práctica la aplicación del instrumento de investigación que es la encuesta y la observación participante, lo que nos permitió determinar las causas principales del origen del problema para la realización de los aportes correspondientes para la solución del mismo.

No obstante siendo un tema tan importante el que se diseñe y se apliquen estrategias con la visión de mejorar las ventas y el posicionamiento en la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, al igual que implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan el reconocimiento como también que permita elevar el nivel de la producción y comercialización de los productos lácteos.

Palabras Claves: Leche, Derivados Lácteos, Industria, Mercadeo.

## **ABSTRACT**

This research was developed under the approach of qualitative, descriptive and explanatory research. However, it is important to emphasize that the main motivation that has guided this research is the idea of providing a solution to the main problems that the company DISTRIBUTOR OF DAIRY.

For which it has set as its main goal: Develop a Strategic Marketing Plan for Business DISTRIBUTOR OF DAIRY with the aim of increasing the market share of the City of Palmira, and better positioning and more sales level.

It also addresses the practical application of the research instrument is the survey and participant observation, which allowed us to determine the main causes of the origin of the problem for the realization of the corresponding contributions to the solution thereof.

However it also allows being such an important issue which is designed with the vision and strategies to improve sales and positioning the company DISTRIBUTOR OF DAIRY apply, as well as implementing new technological tools that allow recognition as raise the production and marketing of dairy products.

**Keywords:** Milk, Dairy Products, Manufacturing, Marketing.

## 1. INTRODUCCIÓN

La alimentación es un factor importante para llevar una vida saludable y sana, para el ser humano, el consumo de la leche y sus derivados ayudan a evitar enfermedades tales como la artritis, osteoporosis y demás padecimientos que estén relacionados con la desmineralización de los huesos, por lo que se recomienda su consumo diario. Es por esta razón que el sector lácteo ha desarrollado procesos de producción y comercialización para ofrecer diferentes productos derivados lácteos que satisfagan los nuevos mercados.<sup>1</sup>

El sector lácteo en Colombia se encuentra en un proceso de nuevas oportunidades, etapas de innovación en productos y procedimientos, la participación de más de 400.000 ganaderos en Colombia en la producción de leche, se distribuye de la siguiente manera:<sup>2</sup>

La lechería especializada compuesta por todos aquellos ganaderos que se dedican a la explotación de razas lecheras. Se concentra en el Altiplano Cundiboyacense, el Suroriente Antioqueño y Nariño y representa el 40% de la producción total Colombiana, y El doble propósito son los ganaderos que explotan un sistema de producción basado en razas adaptadas al trópico y sus cruces con razas lecheras. La actividad principal es la producción de leche, con la venta de terneros como actividad subsidiaria. Este sistema existe en todos los pisos térmicos, pero se concentra en el trópico bajo. Representando el 60% de la producción total Colombiana.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> (Latham, 2002)

<sup>2</sup> (FEDEGÁN, 2009)

<sup>3</sup> (FEDEGÁN, 2009)

Según el Dane para el 2004, la producción de leche es la actividad económica más representativa dentro del sector agropecuario en Colombia después de la producción de carne, participa con un 11.92% dentro del total de producción agropecuaria nacional, ha beneficiado a las grandes industrias procesadoras de leche Colombianas.

De acuerdo con el Decreto 415 de 2007, a partir del 15 de agosto del 2007 el INVIMA asumió la competencia exclusiva de la Inspección, vigilancia y control de la producción y procesamiento de alimentos, de las plantas de beneficio de animales, de los centros de acopio de leche y de las plantas de procesamiento de leche y sus derivados así como del transporte asociado a estas actividades.

En este proyecto se realizara la Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, en donde se maneja un canal de distribución directo con los establecimientos.

## 2. ANTECEDENTES

La leche es un alimento importante para el consumo humano, especialmente en los niños y adolescentes; porque aporta nutrientes que contribuyen al buen desarrollo y mantenimiento de huesos y dientes; por su valor en calcio, magnesio, selenio, como en vitaminas, proteínas, carbohidratos, sales, además de un alto contenido en calorías, y por consiguiente sus derivados lácteos, proporcionan múltiples beneficios para la salud.<sup>4</sup>

El consumo de la leche y de algunos derivados lácteos son vitales para el desarrollo de las familias, puesto que hacen parte de los productos básicos en la canasta familiar, Además de los aportes nutricionales, la producción de la leche y sus derivados generan grandes aportes en la producción interna bruta de muchos países a nivel mundial generando grandes ingresos y posicionamiento en la industria del sector lácteo<sup>5</sup>.

El Mercado Internacional de la leche presenta múltiples variaciones, debido a las diferentes políticas que subsidian la producción lechera, puesto que algunas políticas de precio y cambios arancelarios pueden llegar a afectar el mercado de otros países como es el caso del mercado Chileno, que incluso ha llevado a una disminución importante del número de productores lecheros, esto sin mencionar la falta de políticas que defiendan la producción nacional; la competencia con productos de países subsidiados como Brasil, hace que muchas empresas nacionales busquen incentivar el aumento de consumo de sus productos internos a través de iniciativas gubernamentales o privadas, que informen de los beneficios del consumo de la leche, la calidad y el precio de la producción nacional.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> (ABC\_SALUD, 2014)

<sup>5</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)

<sup>6</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2005)

Luego de la Segunda Guerra Mundial, la autosuficiencia fue vista como un símbolo de soberanía, esto fomentó que en muchos países implementaran políticas que buscaran la protección de la producción interna, considerando la producción lechera como prioridad nacional. Pronto, esto se tradujo en grandes stocks los que dieron origen a políticas de ayuda a países subdesarrollados, y que se adoptaran políticas de subsidio a las exportaciones, lo que influenció los precios internacionales de muchos productos lácteos.<sup>7</sup>

En cuanto a la situación del mercado global, impulsados por un sólido crecimiento de la demanda de importaciones de los países en desarrollo, los precios internacionales de los productos lácteos aumentaron considerablemente durante 2010 y en el primer semestre de 2011, alcanzando niveles cercanos a los del auge de productos básicos en 2007 - 2008. La alta rentabilidad y las excelentes condiciones de pastoreo en Oceanía, y partes de América del Sur, generaron una respuesta de oferta que provocó una caída de los precios. Este descenso de los precios continuó durante el segundo semestre de 2012. Dicha disminución estuvo acompañada por una expansión de los volúmenes exportados. Con el crecimiento continuo de la demanda, especialmente de China, los precios tocaron fondo a niveles mucho más altos que durante la crisis anterior, en 2009. Las sequías de 2012 en Estados Unidos de América y la Federación de Rusia hicieron subir los precios de los cereales, llevaron a un menor crecimiento de la producción de lácteos en Estados Unidos de América y la Unión Europea, y a mayores precios de los lácteos. A principios de 2013, la recuperación de los precios se intensificó a medida que los informes de condiciones climáticas mucho más secas en Oceanía comenzaron a afectar las expectativas del mercado de la disponibilidad del producto.

---

<sup>7</sup> (OCDE - FAO, 2013)

Si bien la situación de la oferta a corto plazo es difícil, se espera que disminuya en el mediano plazo suponiendo condiciones atmosféricas normales, manteniendo los precios por debajo de los niveles elevados de 2011<sup>8</sup>.

Es así que por décadas, el mercado internacional de la leche ha sido uno de los más complejos del mundo, observándose que en las grandes regiones productivas poseen políticas de producción y subsidios a la producción y a la exportación, además de cuotas de importación; Son varios los países con regulaciones de este tipo que destinan la mayoría de la leche que producen a la exportación, lo que afecta a los que no cuentan con este tipo de protecciones; en otros países se instauraron políticas de estado para el control de la producción, fijando cuotas de producción de leche, de grasa y de proteína.<sup>9</sup>

En los últimos tres decenios, el crecimiento del consumo mundial de lácteos dependió en gran medida del aumento de la población mundial. En donde aproximadamente el 70% de los aumentos en la demanda se atribuyen a este factor, en tanto que el crecimiento del consumo por habitante explicó el restante 30%. Además, la producción lechera mundial ha aumentado en más del 50 por ciento, pasando de 482 millones de toneladas en 1982 a 754 millones de toneladas en 2012<sup>10</sup>.

Actualmente la mayor parte del consumo de lácteos está concentrado en los países industrializados, como consecuencia de su mayor poder adquisitivo y de su mayor consumo per cápita, el mayor ritmo de crecimiento de la población en los países en desarrollo ha contribuido a que la participación de estos últimos se haya incrementado en las últimas décadas.

---

<sup>8</sup> (OCDE - FAO, 2013)

<sup>9</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2005)

<sup>10</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)



En particular resulta importante el desempeño de los países emergentes, es decir aquellos que están creciendo a un ritmo superior a los promedios y a los principales países desarrollados, como es el caso de China, India y otros países de Asia.<sup>11</sup>

El comercio mundial del sector lácteo depende de igual forma de otros tres factores importantes como lo son:

1. El poder de compra de las distintas monedas, que se ve influenciado por las tasas de cambio del dólar estadounidense con relación al Euro, las monedas Asiáticas y las del resto del mundo.
2. Los niveles de demanda de los lácteos y su comercio dependen de los procesos de urbanización significativa tanto de la población rural como urbana. Estos influyen dado que los hábitos de consumo de la población tienden a aumentar la demanda.
3. Los ciclos de producción en los hemisferios norte y sur, también influyen en la producción nacional dado que mientras que en unos países es primavera – verano en el norte se presenta el ciclo alto, en el sur ocurre lo contrario la etapa es baja por lo que su ciclo productivo es bajo o a la inversa cuando en el norte transcurre el otoño – invierno a la baja en la producción, en el hemisferio sur se presenta la etapa alta de su ciclo productivo; Desde 1970, el aumento de la producción lechera se registra en su mayor parte en Asia meridional, que es el principal impulsor del crecimiento de la producción lechera en el mundo en desarrollo, y la producción lechera en África crece más lentamente que en otras regiones en desarrollo debido a la pobreza y, en algunos países, a las condiciones climáticas adversas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> (OCDE - FAO, 2013)

<sup>12</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f.)

Otro factor que ha manifestado un crecimiento considerable es la composición de los productos lácteos; en algunas regiones la leche líquida es el producto más importante en cuanto a volumen que genera, sin embargo los productos lácteos con un mayor proceso productivo, han adquirido importancia dado al aumento de los ingresos y de los niveles de vida, principalmente en los países desarrollados la tendencia se orienta cada vez, más hacia los alimentos funcionales de un elevado valor que han requerido considerables inversiones tanto en investigación como en una elaboración mucho más compleja, haciendo uso de nuevas tecnologías.<sup>13</sup>

A pesar de que el sector lácteo en buena parte del mundo está influido por: medidas de protección o por subsidios, barreras que limitan el comercio, los desequilibrios entre la oferta y la demanda, el proceso de globalización, los cambios climáticos, y la creciente interdependencia económica, han contribuido a promover el crecimiento del comercio a nivel mundial. En Colombia, la producción de leche es una de las actividades más representativa dentro del sector agropecuario después de la producción de carne; según los datos del DANE, se afirma que de acuerdo con la canasta familiar, los Colombianos gastan en carne de res y en productos lácteos el 18% del gasto en alimentos y el 5% del gasto total familiar así: carne de res 2,5% y lácteos 2,5%.<sup>14</sup>

En el año 2012, la ganadería de leche en Colombia generó a nivel nacional 3,18% del empleo total, lo que correspondió al 13,92% de los empleos del sector agropecuario y el 10,2% del PIB pecuario para dicho año. La actividad agroindustrial de la leche proporciona 13.000 empleos directos en promedio anual con una participación media del 2% sobre el total del empleo nacional y de 4% en la producción industrial.

---

<sup>13</sup> (FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2005)

<sup>14</sup> (FEDEGAN, 2009)

Además, de que en el sector primario se encuentran alrededor de 400 mil pequeños ganaderos que dependen de la actividad lechera como su fuente principal de ingresos.<sup>15</sup>

Sin embargo y de acuerdo al análisis comercial del sector lácteo en Colombia, en el transcurso de los últimos años, se ha observado que este posicionamiento ha ido disminuyendo según cálculos de FEDEGAN, dando como resultado un comportamiento negativo pese a las actividades que el gobierno por medio de políticas de protección al sector lácteo ha implementado. Esta conducta obedece al desequilibrio causado por el aumento de productos que se vienen importando en comparación con el estancamiento del mercado interno<sup>16</sup>.

Entre los productos que presentan una mayor participación en el proceso de importación se encuentra la leche en polvo como complemento al proceso de producción de diferentes productos, en donde el gobierno ha implementado medidas para el control por medio de medidas arancelarias, en cuanto al proceso de exportación Colombia se observa un comportamiento positivo en cuanto a la leche evaporada, yogurt y leche líquida en el 2012.<sup>17</sup>

A Pesar de la baja participación en las exportaciones de Colombia entre los años 2011 y 2012, en los últimos años viene presentando un aumento debido en gran parte al nivel de calidad de los productos que se ofrecen, generando una mayor participación en el proceso de exportación a países importadores de lácteos. Pero cabe resaltar que este aumento se ve afectado de igual forma por los altos costos de la producción y el transporte, dado que en Colombia se carece de infraestructura vial adecuada para que se dé un completo desarrollo de la industria en general.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> (Superintendencia de Industria y Comercio)

<sup>16</sup> (FEDEGÁN, 2009)

<sup>17</sup> (FEDEGÁN, 2009)

<sup>18</sup> (Superintendencia de Industria y Comercio)

A través de los años se ha identificado un cambio en los hábitos de compra de los Colombianos, puesto que el comportamiento de las familias cambio de consumir leche fresca por la presentación en polvo, porque es más económica; situación que claramente se expresa en la ligera penetración de los productos importados en el país, por tanto el gobierno ha impulsado un plan de “yo compro colombiano”, para aminorar el impacto de las importaciones de todos los lácteos y sus derivados, tomando como base que la tradición debe ser entendida como una oportunidad, muchos de los productos tradicionales se han convertido en escenarios de cambio debido a que la tradición está fundamentada en las limitaciones de la industria y no en el deseo del consumidor.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> (Propais, 2013)

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector lácteo en Colombia se encuentra posicionado por grandes empresas como lo son: Colanta, Alquería, Parmalat, entre otras; que poseen amplios niveles de producción, y su alcance competitivo en este sector está moderada por estrategias publicitarias de gran cobertura, promocionales, diferenciación por precios y de igual forma por el nivel de posicionamiento y reconocimiento que estas marcas año tras año, han logrado destacarse en este mercado y lograr un porcentaje de participación considerable<sup>20</sup>.

En la Ciudad de Palmira (Valle del Cauca) existen empresas dedicadas a la comercialización de corregir lácteos como son la Comercializadora de Quesos las 3 JJJ, Distribuidora Hurcar, Productos Fresgurth, entre otros. Donde cada una de ellas conoce las preferencias de sus clientes y el mercado en el cual compiten, sin embargo, es evidente que estas compañías no cuentan con los recursos económicos ni de mercadeo con lo que cuentan las grandes empresas, y que les facilita la implementación de estrategias de mercadeo que generen un aumento en las ventas y la participación en el mercado regional.

A pesar de que el plan y las estrategias de mercadeo son consideradas una herramienta de gran utilidad para el sector empresarial, es evidente que empresas como Comercializadora Yate y Quesera Héctor en Palmira no centran sus esfuerzos y atención en realizar estudios de mercados y menos en buscar nuevos nichos de mercado, desconociendo de esta forma los grandes beneficios en las ventas y en reconocimiento que se obtiene al tener un plan de mercadeo, acorde al sector.

---

<sup>20</sup> (Superintendencia de Industria y Comercio)

En este proyecto se realizara un estudio para la Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, en donde la gerencia está interesada en lograr el crecimiento en las ventas y en mejorar el posicionamiento de la empresa.

Es por lo tanto que la ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo que se formula en la presente investigación, contribuirá al logro de los objetivos, y permitirá hacer una revisión de la Misión y la Visión de la organización y de los objetivos estratégicos de largo plazo, los cuales facilitaran la toma de decisiones. Se focalizara en aquellas estrategias de gran impacto en el corto plazo que ayuden al crecimiento de las ventas y de la rentabilidad.

#### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias de Mercadeo se pueden implementar en la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS ubicada en la ciudad de Palmira (Valle del Cauca) que permitan mejorar su posicionamiento y aumentar el nivel de ventas para el año 2016?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, con el propósito de aumentar la participación en el mercado de la Ciudad de Palmira, y lograr un mejor posicionamiento y un mayor nivel de ventas.

### **5.2. Objetivos Específicos**

- Revisar la Misión y la Visión de la empresa
- Revisar y formular los objetivos estratégicos de la Empresa
- Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, de la Ciudad de Palmira
- Seleccionar las estrategias de alto impacto en el corto plazo para el logro de los objetivos que se propongan
- Identificar el tipo de clientes que se encuentran dentro del mercado objetivo de la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS
- Definir un método de seguimiento y control para la ejecución y el cumplimiento de las estrategias

## 6. JUSTIFICACIÓN

Los motivos que conllevaron a realizar el siguiente estudio surgen a partir de observar y analizar los aspectos que intervienen en la comercialización de los productos lácteos que se ofrecen en el mercado nacional y especialmente en el municipio de Palmira, puesto que la leche y sus derivados son un alimento importante para el consumo humano.

Analizar un Plan de Mercadeo es un proceso que involucra conocimientos administrativos y del sector, como también la experiencia empírica, para englobar todas las variables que se encuentran ligadas en este proyecto y lograr el objetivo, que es plantear las estrategias para mejorar el nivel de ventas.

En la actualidad COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS no cuenta con un plan de Mercadeo para el portafolio de productos que ofrece en el mercado, y en general incurre en errores que pueden ser subsanados a través de un plan de mercadeo en su estructura comercial y gerencial, lo anterior es con base en un análisis previo de la organización. Desde la perspectiva como profesionales en el campo de la Administración de Empresas, evidenciamos la necesidad de estructurar un Plan para dar solución a los problemas y como herramienta que permita planificar, implementar y gestionar estrategias competitivas por lo tanto es evidente que debe ser realizado.

Las empresas se encuentran en una era cambiante en donde los objetivos son buscar y captar nuevos mercados, alcanzar un posicionamiento y la permanencia en él. Para el logro de estos objetivos se hace necesario identificar las oportunidades que el mercado ofrece actualmente y de igual forma anticiparse a los cambios, estas directrices facilitan el sostenimiento de la empresa. Para esto es necesario conocer y evaluar el mercado en donde se está incursionando para así, facilitar la planeación de objetivos de mercado.



Por consiguiente es necesario un análisis de los factores internos y externos con el fin de identificar las ventajas y falencias de la empresa ante el mercado que faciliten la planeación de estrategias que generan un impacto que permita atraer nuevos consumidores, al igual que mejorar la participación en el mercado.

Dada la importancia de este sector lácteo en la economía Colombiana y la actual coyuntura de la apertura comercial, con este estudio se busca cubrir con la demanda de los clientes que ha venido creciendo a través del tiempo, dado a los diferentes apoyos estatales en cuanto a esta actividad soporten a la Empresa para generar beneficios y competitividad de la misma en el mercado; por tal razón consideramos una oportunidad para desarrollarlo.

Al tener el conocimiento de cómo llegar a cubrir las necesidades puntuales y específicas de los clientes, esto nos ayudara a generar una mayor utilidad, rentabilidad y experiencia para la empresa, logrando de esta forma un mayor desarrollo económico y social frente al mundo empresarial. Y al momento de poner en práctica el resultado de esta investigación se lograra incrementar las ventas de los productos, tomando este como elemento fundamental, la salud y el bienestar de los clientes.

Asimismo como estudiante que opta por el título de Administración de Empresas resulta ser una posibilidad para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera.

## **7. MARCOS DE REFERENCIA**

### **7.1. Marco Contextual**

La ciudad de Palmira tiene una particular historia sobre su fundación, en 1536 el capitán Francisco Cieza de León visitó por primera vez estas tierras, enviado por el Adelantado Sebastián de Belalcázar con la misión de recorrer el río Grande o Gran Río, como llamaban al Río Cauca, De Cieza observó a muchos indígenas trabajando la tierra, cultivos hermosos, animales feroces y domésticos, aves de mil colores, árboles frutales. En “la otra banda” como empezó a conocerse la región, se establecieron las encomiendas de los ríos Nima y Amaime; los españoles construyeron casas y capillas, a su alrededor las choza donde vivían esclavos e indígenas, se establecieron cultivos de caña de azúcar, maíz, yuca, tabaco y otros, así como ganado, gallinas, cerdos y caballos traídos por los colonizadores. A principios del siglo XVII, se formó un pequeño caserío que dio lugar a la población de “Llano Grande”, donde Don Francisco Rengifo Salazar edificó una capilla que puso bajo la protección de Nuestra Señora del Rosario del Palmar. En 1758 el Presbítero Gregorio Saa Rengifo, donó el globo de tierras de Llano Grande, para que se vendieran en lotes y construyeran casas, Don Joaquín de Castro comisionado por el Cabildo de Buga, hizo el trazado de las calles en 1797, dando forma a la villa que se convertiría a partir de 1824 en la ciudad de PALMIRA, convirtiéndose así en el único municipio del Valle del Cauca que no fue fundado sino creado.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> (Secretaría de Cultura y Turismo Palmira, s.f.)

El Municipio de Palmira se encuentra localizado en el Departamento del Valle del Cauca, y tiene como límites los siguientes: Por el Norte con Municipio de el Cerrito; por el Sur: con los Municipios de Pradera y Candelaria; por el Oriente: Departamento del Tolima; y por el Occidente: con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes. Su cabecera municipal se encuentra localizada a 3°32' de latitud norte; y, 76° 18' de longitud oeste. Nombrada Capital Agrícola de Colombia, El título de Capital Agrícola o Agroindustrial de Colombia se debe al desarrollo científico y tecnológico de Palmira en este campo; El área municipal es de 1.123 Km<sup>2</sup> y sus pisos térmicos distribuidos así: Cálidos 383 Km<sup>2</sup>, Medio 242 Km<sup>2</sup>, Frío 239 Km<sup>2</sup> y Páramo 298 Km<sup>2</sup>.<sup>22</sup>

Su temperatura está condicionada a sus pisos térmicos y varía entre los 23°C en la parte baja, 18°C en la parte media, 12°C en la parte alta y 4°C promedio anual en el páramo. Se acepta que la temperatura media es de 25°C, y su altura sobre el nivel del mar a partir de los 966 metros.<sup>23</sup>

Palmira cuenta con una población de 350.333 habitantes, Gentilicio: Palmirano, Palmireño; sus principales ocupaciones son: Agricultura, ganadería, producción de Alimentos, Textiles, Talleres de partes de Maquinaria Agrícola, además del ejercicio de carreras profesionales. Palmira ha tenido un crecimiento acelerado gracias a su ubicación y a la nobleza de su terreno, Palmira presenta en los últimos años un crecimiento urbanístico y económico que ha potenciado su desarrollo en otras áreas de la producción: la industria, el comercio, la ganadería y la minería.

En la agricultura la caña de azúcar sigue siendo uno de los productos de mayor importancia, con unas 18.000 hectáreas cultivadas, caña procesada en ingenios de la región para producir azúcar, panela, miel y alcohol. Otros productos agrícolas son: café, tabaco, cacao, arroz, maíz, frijol, yuca, papa, algodón, soya, plátano, sorgo, y gran variedad de hortalizas y frutas. La industria produce maquinaria

---

<sup>22</sup> (Secretaría de Cultura y Turismo Palmira, s.f.)

<sup>23</sup> (Plan de Ordenamiento Territorial, 2011)

agrícola, empaques, tubos de cemento y artículos metálicos, entre otros. La Cámara de Comercio del municipio registra más de seis mil empresas distribuidas en los sectores de la producción mencionados.<sup>24</sup>

En cuanto al sector lácteo, la estructura de la cadena láctea comienza con los ganaderos quienes son los que producen la leche cruda, esta producción se encuentra bajo el sistema de doble propósito.<sup>25</sup>

Este sistema es llamado doble propósito pues tiene como actividad principal producir leche, y con la venta de terneros o ganado como actividad subsidiaria. Pero su principal producción es la leche. Este sistema existe en todos los pisos térmicos, pero se concentra en el trópico bajo y es el responsable del 60% de la producción nacional de leche.<sup>26</sup>

La leche cruda, es el principal insumo para el procesamiento lácteo, este insumo es extraído de la secreción mamaria normal del ganado mediante el ordeño y que no ha sido sometido a procesamiento o tratamiento alguno; en la empresa Lácteos Renacer en Palmira, con base en este insumo se elaboran diferentes productos como son: quesos, yogurt, kumis, sueros, cremas, entre otros.

Luego se encuentran los acopiadores algunos como Camilo Cifuentes en Palmira que son los encargados de recolectar la producción de pequeños productores la leche para su posterior procesamiento.

La Industria Colombia se encuentra enmarcado dentro de un mercado tipo oligopólico, dado que la mayor participación del mercado se da por un grupo reducido de número de empresas como son Alquería, Algarra, Alpina, Colanta, y Parmalat, tanto de origen nacional como de capital extranjero, que han logrado a través de los años posicionarse y generar un reconocimiento de la marca, creando

---

<sup>24</sup> (Secretaría de Cultura y Turismo Palmira, s.f.)

<sup>25</sup> (DANE, 2012)

<sup>26</sup> (FEDEGÁN, 2009)

una mayor preferencia dentro de los consumidores, lo que conlleva a que las pequeñas empresas se les dificulte generar mayor participación del mercado y logre influir en el precio y la demanda.<sup>27</sup>

Los canales de comercialización que son utilizados en la ciudad de Palmira, por las industrias en este sector corresponden a la venta directa y multinivel, que abarcan una considerable participación en el mercado dado al nivel de producción, en donde a los microempresarios se les dificulta alcanzar.

Al hablar de la leche y sus beneficios también se ha mencionado que aportes ofrece la leche de cabra (chiva) que en muchas regiones se consume, pues la leche de cabra tiene una composición similar a la leche de vaca. En los países del Mediterráneo y en América Latina, la leche de cabra generalmente se transforma en quesos; en África y Asia meridional, se consume generalmente cruda o acidificada. Se dice que la leche de cabra es mucho más beneficiosa que la leche de vaca, el Departamento de Fisiología de la Universidad de Granada ha puesto de “manifiesto que la leche de cabra posee más propiedades beneficiosas para la salud que la de vaca”. En el artículo publicado en Andalucía Investiga, aprendemos que la leche de cabra “ayuda a prevenir la anemia ferropénica (falta de hierro) y la desmineralización ósea (osteomalacia)”. Se estima que alrededor de 2% de la leche que se consume en el mundo viene de la cabra, no de la vaca.

La mayoría de la gente que bebe esta leche no es gorda y no tiene alergias ni trastornos digestivos. Otros beneficios son: Anti-Inflamatorio Natural, Menos Grasa, Rica en Calcio, Menos tóxica que la Leche de Vaca, etc.<sup>28</sup>

Otro punto de gran importancia son los detractores de la leche, que son personas que se oponen al consumo de la leche y sus derivados, argumentando que se puede llevar una alimentación saludable sin consumir lácteos, los argumentos para tomar

---

<sup>27</sup> (Dinero, 2015)

<sup>28</sup> (Group, 2012)

esta decisión son muy dispersos ya sea por la dieta que adoptan y el veganismo, otros por la filosofía y la ética, y los otros por las enfermedades que estos productos ocasionan al ser humano.

Entre las enfermedades asociadas a la leche y sus derivados existen diferentes mitos como lo son: La Leche reduce el hierro en los niños pequeños, el beber y consumir productos lácteos está asociado con varias enfermedades como, diabetes, esclerosis múltiple, del corazón, síndrome del intestino irritable y hasta cataratas, y otras en cuanto al procesamiento como que la leche contiene cantidades anormales de antibióticos ya que los granjeros se los inyectan a las vacas para evitar que estas cesen la producción de leche por enfermedades en las ubres. Este tipo de enfermedades son comunes en las manadas productoras de lácteos, las cantidades anormales de antibióticos contribuyen a que las bacterias se hagan resistentes a ellos, haciendo que combatirlas sea más difícil cuando se trata de enfermedades más serias, y que el 80% de las vacas están embarazadas mientras son utilizadas para producir leche, lo cual naturalmente eleva los niveles de estas hormonas. Además, los granjeros inyectan a las vacas con hormonas sintéticas para incrementar la producción de leche. Los altos niveles de hormonas femeninas en la cadena de alimentos han sido vinculados con problemas de salud en el mundo entero. Son también asociados con una pubertad precoz.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> (Arévalo, 2011)

## 7.2. Marco Conceptual

**Abastecimiento:** puede definirse como aquello que está aprovisionado de lo que se necesita, lo contrario es el desabastecimiento que implica carencia de productos o recursos necesarios según el fin de que se trate. (DeConceptos, s.f.)

**Administrativo:** Todo aquello que se oriente hacia un fin requiere ser organizado, controlado y coordinado, y ahí se ubica el rol de la administración. (DeConceptos, s.f.)

**Aglomeración:** Cuando hablamos de aglomeración designamos cosas o personas amontonadas, reunidas de un modo desordenado y en cantidades considerables. (DeConceptos,s.f.)

**Almacenar:** Actividad que asegura el enlace entre el momento de fabricación y el momento de compra o uso. (Jacques, 2002)

**Apertura Económica:** Abrir los mercados significa permitir la entrada de productos desde el exterior a competir con la producción nacional, generando para quienes están de acuerdo con la apertura económica una sana competencia que obliga a adecuar la calidad y precios del mercado interno a la de los productos extranjeros, beneficiando a los consumidores; y para sus detractores, implica la ruina de la industria nacional, que ni siquiera se ve respaldada por créditos para adecuarse a las nuevas necesidades generadas por la alta competitividad. (DeConceptos, s.f.)

**Autoridad Sanitaria Competente:** Por autoridad competente se entender al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto. (INVIMA)

**Base de Datos:** Se denomina base de datos al conjunto de información que se halla reunida sistemáticamente y de la que puede disponerse con un propósito específico que puede ser muy variable. (DeConceptos, s.f.)

**Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** De acuerdo a lo establecido en el Decreto 3075/97, son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (INVIMA)

**Cadena Alimenticia:** conecta naturalmente a las especies vivas (vegetales y animales) en orden creciente, en cuanto se van alimentando unas de otras, y con ellas van transfiriendo su energía. (DeConceptos, s.f.)

**Cadena de Valor:** Una cadena supone un enlace entre distintos elementos que así obtienen conexión entre ellos, para el logro de un fin. (DeConceptos, s.f.)

**Cámara de Comercio:** es una sociedad integrada por comerciantes locales, regionales, o internacionales, en defensa de sus miembros para su mutua protección, a manera de los sindicatos de trabajadores. Piden beneficios al gobierno para el sector, brindan información, promueven la libre competencia y el desarrollo de sus miembros, dan asesoramiento jurídico, realizan cursos y conferencias, etcétera. (DeConceptos, s.f.)



**Cliente:** aquella persona que contrata un servicio, ya sea de una empresa estatal o privada, o de algún profesional, o que compra o alquila alguna cosa. (DeConceptos, s.f.)

**Comerciante:** persona que realiza por cuenta propia actos de comercio, o sea actos jurídicos lícitos para constituir, transferir modificar o extinguir obligaciones comerciales, haciendo de ello su profesión habitual, y por cuenta propia. (DeConceptos, s.f.)

**Comercio Internacional:** es la acción de comprar y vender fuera de los límites de la nación a la que se pertenece, abonando en su caso derechos aduaneros de exportación e importación. (DeConceptos, s.f.)

**Consumidor:** es un actor económico que dispone de los recursos materiales suficientes (dinero) para satisfacer sus necesidades en el mercado. (DeConceptos, s.f.)

**Demanda de Mercado:** El volumen total de un determinado producto o servicio comprado por un grupo específico de clientes en un área de mercado específico, durante un período de tiempo específico. (American Marketing Association, s.f.)

**Estudios de Mercado:** La sistemática recopilación, registro y análisis de los datos con respecto a un mercado en particular, en el mercado se refiere a un grupo específico de clientes en un área geográfica específica. (American Marketing Association, s.f.)

**Investigación de Mercado:** La sistemática recopilación, registro y análisis de los datos con respecto a un mercado en particular, en el mercado se refiere a un grupo específico de clientes en un área geográfica específica. (American Marketing Association, s.f.)

**Marketing Mix:** La combinación de variables de marketing controlables que la empresa utiliza para perseguir el nivel deseado de las ventas en el mercado objetivo; la clasificación más común de estos factores es la clasificación de cuatro factores denominado "Cuatro P" -precio, producto, promoción y lugar (o distribución). Optimización de la mezcla de marketing se logra asignando el importe del presupuesto de marketing para ser gastado en cada elemento de la mezcla de marketing a fin de maximizar la contribución total de la empresa. Contribución se puede medir en términos de ventas o ganancias o en términos de otros objetivos de la organización. (American Marketing Association, s.f.)

**Mercado:** Área constituida por personas con diferentes necesidades, que realizan compras de bienes y servicios para satisfacerlas, permitiendo así relaciones comerciales entre vendedores y compradores. (DeConceptos, s.f.)

**Mercado Meta:** La noción de mercado meta, mercado objetivo o target hace referencia al destinatario ideal de un producto o servicio. El mercado meta, por lo tanto, es el sector de la población al que está dirigido un bien. (Definición.De, s.f.)

**Mercadotecnia:** Es la técnica de administrar los mercados, entendidos como la venta o el intercambio de productos para la satisfacción de las necesidades humanas. (DeConceptos, s.f.)

**Mezcla de Marketing:** Herramientas o variables que la empresa controla y combinadas logran influenciar la demanda del mercado meta, generar ventas y cumplir los objetivos de la organización, estas variables son las 4P, Producto, Precio, Plaza y promoción. (American Marketing Association, s.f.)

**Lactosa:** es el Azúcar (formado por la glucosa y la galactosa) que está presente en la leche. Se trata de un disacárido que se halla en una proporción de entre el 4% y el 5% en la leche de las hembras de los mamíferos. (Definición.De, s.f.)

**Oligopolio:** Una situación del mercado en el que hay tan pocos vendedores que cada anticipa el impacto de sus acciones de marketing en todos los competidores. Los productos pueden ser diferenciados o no diferenciados (American Marketing Association, s.f.)

**Plan de Marketing:** Es un documento compuesto por un análisis de la situación actual de marketing, oportunidades y amenazas de análisis, los objetivos de marketing, estrategia de marketing, programas de acción, y proyectada o pro-forma de ingresos (y otros financieros) declaraciones. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de la empresa, pero es más probable que se aplican sólo a una marca o producto específico. En esta última situación, el plan de marketing es un dispositivo de aplicación que se integra dentro de un plan estratégico de negocios en general (American Marketing Association, s.f.)

**Penetración del Mercado:** La penetración del mercado se produce cuando una empresa entra/ penetra un mercado en el que ya existen productos actuales. (American Marketing Association, s.f.)

**Registro Sanitario:** Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano. (INVIMA)

**Transportar:** Es toda actividad necesaria para el transporte de los productos desde el proveedor hasta el consumidor final. (Jacques, 2002)

### 7.3. Marco Teórico

#### 7.3.1. Investigación de Mercados

Según Naresh Malhotra, la Investigación de mercados es la “identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”<sup>30</sup>.

#### 7.3.2. Concepto de Marketing

Según, Stanton, Etzel y Walker, el concepto de marketing se funda en tres creencias:

- Toda la planeación y las operaciones deben *orientarse al cliente*. Es decir, todos los departamentos y empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Todas las actividades del Marketing deben *coordinarse*. Ello significa que sus diversos aspectos (Planeación del producto, fijación de precios, distribución y promoción) deben diseñarse y combinarse de modo coherente.
- Un Marketing orientado al cliente y coordinado es esencial para *alcanzar los objetivos de desempeño organizacional*. El objetivo primordial de una empresa lucrativa es, por lo común, un volumen de ventas rentable<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> (Malhotra, 1997)

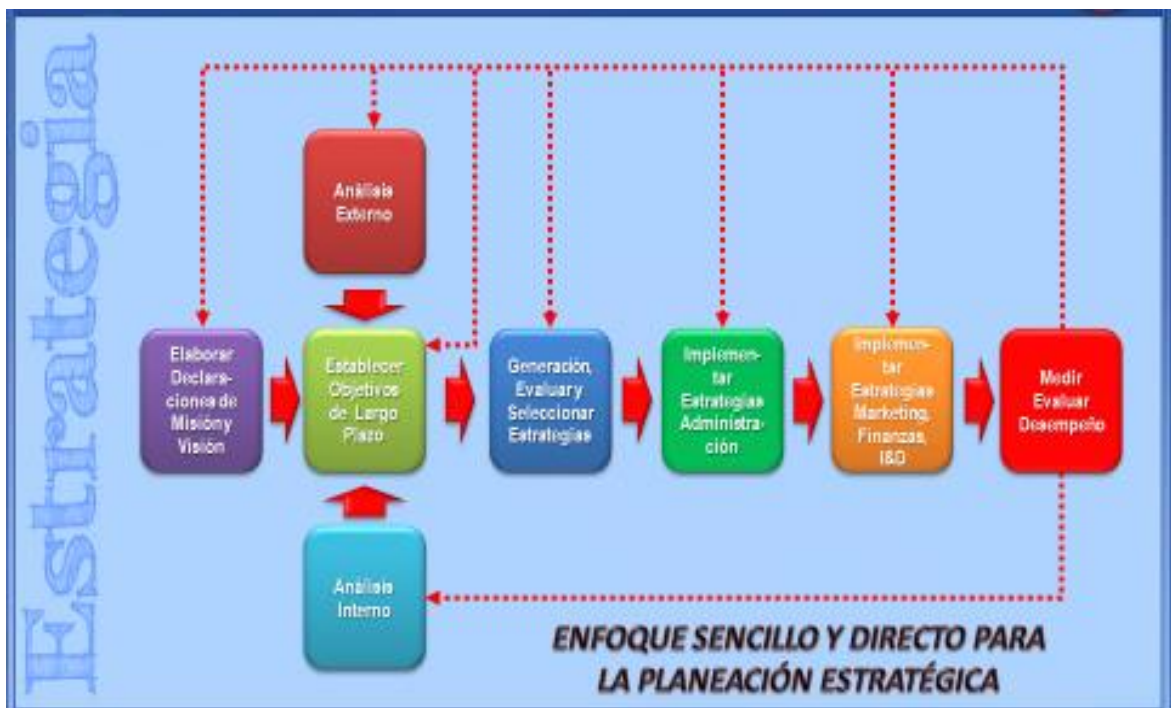
<sup>31</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

### 7.3.3. La Administración Estratégica

La administración estratégica es el arte de y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar los objetivos, la administración estratégica integra la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

### 7.3.4. Planeación Estratégica del Marketing

Figura 1. Modelo Integral del proceso de Administración Estratégica



Fuente: David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica

El modelo de administración estratégica es un método claro y práctico para lograr formular, implementar y evaluar las estrategias. Este modelo de plan estratégico permite el desarrollo de los siguientes 3 interrogantes: ¿En dónde estamos en este momento?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo llegaremos ahí?

Estos se desarrollaran al identificar la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa desde el punto de partida lógico para la administración estratégica, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, que a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado.<sup>32</sup>

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. Por ejemplo, un fracaso en alcanzar los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política; un cambio importante en la estrategia de los competidores podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias deben llevarse a cabo de manera continua, no sólo al final del año o cada seis meses. En realidad, el proceso de la administración estratégica nunca termina.<sup>33</sup>

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no tiene las claras divisiones ni su ejecución es tan ordenada como lo sugiere su modelo. Por lo general, existe una retroalimentación entre los niveles jerárquicos de la organización. A lo largo de todo el proceso de administración estratégica es necesaria una buena comunicación y retroalimentación.

La aplicación del proceso de administración estratégica suele ser más formal en organizaciones más grandes y consolidadas. La formalidad se refiere al grado en que se especifica quiénes serán los participantes, sus responsabilidades, la autoridad, los deberes y el enfoque.

---

<sup>32</sup> (David Fred, 2013)

<sup>33</sup> (David Fred, 2013)

Las empresas más pequeñas tienden a ser menos formales. Por lo general, la mayor formalidad al momento de aplicar el proceso de administración estratégica es proporcional al costo, extensión, precisión y éxito de la planeación en organizaciones de cualquier tipo o dimensión.<sup>34</sup>

A continuación las etapas de la planeación estratégica:

Declaración de la misión: es la definición del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

La adecuación de los factores internos y externos y la matriz DOFA para formular estrategias: son los factores críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

Las amenazas y oportunidades externas: estos términos refieren tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos y tecnológicos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, fuera del control de la organización de ahí el término de externas.

Las debilidades y las fuerzas internas: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, el proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales, las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Los objetivos a largo plazo: se pueden definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año.

---

<sup>34</sup> (David Fred, 2013)

Las estrategias: son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivo anuales: son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

Las políticas: son el medio que se usara para alcanzar los objetivos anuales. Estas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados.<sup>35</sup>

A continuación se complementan las etapas que se consideran necesarias para la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing, con base en la obra “Marketing”<sup>36</sup>:

**Programas de Acción (Plan Anual de Marketing):** Esta etapa es también conocida como las tácticas de mercadotecnia, las cuales se plantean para definir acciones concretas que permitan ejecutar las principales estrategias establecidas en la mezcla de marketing y ser consecuentes con los objetivos propuestos. Por lo tanto, esta etapa, detalla la forma en que las estrategias se convertirán en programas de acción específicos que contesten a las siguientes preguntas: ¿qué se hará?, ¿cuándo se hará?, ¿quién se encargará de hacerlo?, y ¿cuánto costará?

El Plan de Marketing se considera un instrumento esencial en toda empresa y se puede definir como una herramienta de gestión estructurada que proporciona una visión clara de los objetivos finales y de las acciones tácticas o metodologías que se deben seguir para alcanzarlos, en un periodo de tiempo determinado. El alcance del plan es por lo general, anual; sin embargo, también existen planes para periodos específicos (3 a 6 meses) dependiendo la actividad y experiencia de la empresa.

---

<sup>35</sup> (David Fred, 2013)

<sup>36</sup> (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2008)



Algunas de las acciones que se pueden proponer para cada uno de los componentes de la mezcla son:

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página *web*, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo<sup>37</sup>

Presupuesto: Una vez se establecen las estrategias de mercadotecnia y se tienen específicas en el Plan de Marketing, solo faltan los medios necesarios para llevarlas a cabo. Por lo tanto, para finalizar es necesario valorar y cuantificar el plan en un presupuesto comercial, el cual constituye un elemento clave del proceso de dirección estratégica del marketing, teniendo en cuenta que concluye con la determinación y asignación del presupuesto necesario para llevar a cabo los programas de acción establecidos.

---

<sup>37</sup> (González)

Por lo anterior, el presupuesto comercial, debe ser la cuantificación de las acciones de marketing necesarias para el desarrollo de las estrategias propuestas, es decir, debe proporcionar a la empresa una valoración de los costos por cada actividad, con el propósito de determinar qué cantidad se debe destinar la empresa para los gastos de marketing y cómo debe distribuir sus recursos entre las diferentes herramientas de la mezcla de marketing, logrando cumplir con todos los objetivos establecidos.

Métodos de control: Esta etapa final, hace referencia a la forma en que se vigilará el avance y la medición de los resultados obtenidos, además permite a los directivos realizar una comparación entre los objetivos programados y los resultados alcanzados durante la implementación del plan, con el fin de detectar si el producto está logrando sus metas y conocer el grado de cumplimiento a medida que se aplican las tácticas definidas.

### **7.3.5. Herramienta para el Análisis de la Situación Actual**

#### **7.3.5.1. Matriz DOFA**

El marketing exitoso requiere que una organización desarrolle programas teniendo en cuenta otros factores de su entorno y que influyen en las actividades de comercialización, la matriz DOFA, que como su nombre lo indica permite identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través del análisis de factores tanto externos e internos que afectan la organización y posteriormente desarrollar estrategias comparando o cruzando las variables encontradas. Los factores analizados por la matriz se clasifican en dos grandes grupos:

**1. Macro Ambiente de Marketing:** Estos representan variables o factores externos generalmente incontrolables por la empresa, pero que influyen en el comportamiento de su entorno. Entre las fuerzas externas encontramos:

- **Fuerzas Demográficas:** Características de la población que pueden afectar el comportamiento del mercado.
- **Fuerzas Económicas:** Variables que determinan la capacidad de compra.
- **Fuerzas Naturales:** Condiciones geográficas o fenómenos naturales que afectan la demanda u oferta del producto o servicio.
- **Fuerzas Políticas:** Conjunto de leyes y normas que influyen en la producción y comercialización del producto o servicio.
- **Fuerzas Tecnológicas:** Avances tecnológicos que influyen creando nuevas necesidades y expectativas en los clientes.
- **Fuerzas Culturales:** Valores, costumbres y preferencias de una cultura, las cuales determinan su comportamiento y hábitos de compra.

**2. Micro Ambiente de Marketing:** estos son las variables o condiciones más cercanas a las relaciones de intercambio con el cliente o consumidor, esta puede clasificarse en dos tipos:<sup>38</sup>

- A. Micro Ambiente interno:** Son variables que en gran parte pueden ser controladas desde el interior de la organización y que forma parte de su estrategia competitiva de la empresa.
- B. Micro ambiente externo:** Grupos externos que generalmente se consideran fuerzas incontrolables, pero pueden ser negociadas o influidas más fácilmente por la organización. Entre ellas encontramos: proveedores, distribuidores, clientes y competidores.

---

<sup>38</sup> (Esteban Águeda, Martín David Consuegra, Ángel Millán, Arturo Molina, 2002)

Después de realizar el análisis macro y micro ambiental, es necesario clasificar los factores externos en amenazas y oportunidades del entorno, y los factores internos en debilidades o fortalezas de la organización, para esto es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Debilidades: Aspectos poco desarrollados en la empresa.
- Fortalezas: Aspectos fuertes de la estructura de la empresa.
- Amenazas: Variables del entorno o mercado desfavorables para la empresa.
- Oportunidades: Variables del entorno o mercado favorable para la empresa.

Matriz de Estrategias: Posteriormente, se realiza un análisis DOFA o matriz de estrategias, que consiste en relacionar las debilidades, fortalezas, amenazas y Oportunidades, con el fin de aprovechar las ventajas para superar y suplir las desventajas, desarrollando cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia FO: Se fundamenta en utilizar las fortalezas internas de la organización, para aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno, logrando un posicionamiento en el mercado y crecimiento de la empresa.
- Estrategia DO: Estas estrategias buscan superar las debilidades de la organización, a través de las oportunidades que ofrece el entorno, con el fin de conseguir un progreso, fortalecimiento continuo de la organización.
- Estrategia FA: Consiste en plantear estrategias con el fin de aprovechar las fortalezas de la compañía para superar las amenazas existentes del entorno, que pueden presentar un riesgo para el éxito de la empresa, estas estrategias son de gran importancia para el logro de los objetivos organizacionales.
- Estrategia DA: Busca identificar amenazas del entorno, difícilmente superables por la empresa, ya que representan una debilidad de la organización, las estrategias aquí planteadas deben ser precisas y claras, debido a que son fundamentales para desarrollar exitosamente proyectos de la empresa.

### **7.3.6. Herramienta para el Análisis de la Competencia**

#### **7.3.6.1. Segmentación de Mercados**

Los mercados consisten en compradores en donde estos difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes de compra o prácticas de Compra. Mediante la segmentación de mercados, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares<sup>39</sup>.

Se puede definir la segmentación como el proceso de dividir el mercado de un producto, en varios grupos pequeños de consumidores con características similares, con el fin de ajustar y enfocar la mezcla de marketing, para satisfacer exitosamente a este conjunto de individuos.

- Marketing de Segmento: La empresa fracciona el mercado en segmentos amplios y adapta el marketing de modo que coincida con las necesidades de uno o más de estos.
- Marketing de Nicho: La empresa divide el segmento en sub-segmento, apareciendo nichos o grupos más estrechos de individuos, atrayendo menos consumidores y atendiendo de forma más perfecta las necesidades de los consumidores.

---

<sup>39</sup> (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2008)

### **7.3.6.2. Segmentación de Mercados de Consumidores**

En un buen programa de marketing es necesario identificar las diferencias y características de cada segmento, para así definir claramente el mercado meta, a continuación se describen las variables más importantes y desarrolladas durante el estudio:

1. Segmentación Geográfica: Consiste en dividir el mercado en segmentos con base a unidades geográficas o de ubicación, debido a que estas personas tienden a compartir costumbres y valores, los criterios manejados son:
  - Ciudad: Municipio al que se quiere llegar.
  - Tamaño de la Ciudad: Número de Habitantes.
  - Densidad de la Población: Urbana, Suburbana y Rural.
2. Segmentación Demográfica: Es el criterio más común utilizado en la segmentación y el más fácil de medir, este hace referencia a condiciones que describen la composición de una población, y que en gran medida afecta el comportamiento de los consumidores, los criterios empleados son:
  - Estrato Socioeconómico o Clase Social
  - Edad
  - Género
  - Ocupación
3. Segmentación Conductual: Involucra Comportamiento de compra y uso de los consumidores, los criterios manejados son:

|                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| • Tipo de Usuario       | • Promedio de Compra   |
| • Condiciones de Compra | • Frecuencia de Compra |
| • Lealtad de Marca      | • Frecuencia de Visita |
| • Beneficios deseados   |                        |

### 7.3.7. Mezcla de Marketing

#### 7.3.7.1. Estrategia de Producto

En la mezcla marketing, la variable producto es estratégica para alcanzar el éxito en el marketing, debido a que a través de esta se logra satisfacer y exceder las expectativas del consumidor.

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor. Un producto son beneficios que satisfacen deseos y necesidades de los consumidores. <sup>40</sup> Una definición de gran utilidad de producto en el marketing se muestra en la siguiente figura:

Figura 2. Definición de Producto



Fuente: STANTON, ETZEL, WALKER "Fundamentos de Marketing". p. 251

<sup>40</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

En resumen, el producto es el medio a través del cual se pueden satisfacer las necesidades del consumidor, y también el instrumento fundamental para el marketing. Si la empresa no dispone del producto adecuado para estimular la demanda, el que mejor se adapta a las necesidades del consumidor, no es posible llevar a cabo de modo efectivo ninguna otra acción comercial.<sup>41</sup>

Por lo anterior, se considera que las estrategias planteadas en la variable producto son de gran importancia, porque de estas depende cumplir las exigencias de los consumidores, diferenciarse de los competidores y sobrevivir en el mercado, igualmente condiciona el resto de las estrategias de la mezcla de marketing, que se desarrollan alrededor de esta. Por lo anterior tanto los fabricantes como los intermediarios necesitan plantear estrategias adecuadas, flexibles y atractivas para direccionar la mezcla de producto, a continuación se estudian cada una de ellas.

✓ Marca: La marca es el signo distintivo más importante del producto, y constituye la principal identificación tanto comercial como legal, la marca puede ser un nombre, símbolo, diseño, o una combinación de ellos, que tienen como propósito ser un factor diferenciador frente a los competidores y suministrar una imagen de confianza entre los consumidores. En la mezcla de producto, es necesario crear estrategias que permitan crear una marca fuerte en el mercado, reconocida, imagen de calidad, seguridad y confianza en el producto. Algunas de las ventajas de crear una marca consolidada son:

- Diferenciación frente a la competencia.
- Mayor facilidad en la venta de los productos a clientes y consumidores.
- Precios altos por imagen de calidad de la marca.
- Credibilidad de los consumidores en la marca.
- Reducción en los costos de marketing<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> (Sellers, 2006)

<sup>42</sup> (González)



La marca registrada, recibe protección legal, dando derecho exclusivo a la empresa de reproducir, publicar y vender el nombre, logotipo o grafismo para la comercialización de productos.

✓ **Empaque:** El empaque es un factor diferenciador frente a los competidores, un buen diseño de este permite mejorar su apariencia, ofrecer un fácil uso del producto, y ser altamente llamativo en el mercado.

El empaque se compone por el envase, el cual debe cumplir con algunas funciones como, Permitir que el producto llegue en buen estado al consumidor, almacenar el contenido del producto de forma segura, garantizar la conservación de sus características, facilitar el almacenamiento físico y principalmente debe ser adecuado a las necesidades del intermediario y el consumidor. Por otra parte, el envase desde el punto de vista material se clasifica en tres dimensiones<sup>43</sup>:

1. Envase de venta o envase Primario: Contenedor inmediato del producto.
2. Envase Colectivo o envase secundario: Protege el envase primario, se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.
3. Envase de transporte o envase terciario: También conocido como embalaje, este es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenamiento.

✓ **Color:** Los colores son simbólicos, transmiten emociones y son atractivos para el consumidor, por lo que pueden influir en el momento de realizar la compra, convirtiéndose en un factor decisivo de aceptación o rechazo de un producto. Igualmente el color es una ventaja diferenciadora frente a la competencia, que busca primordialmente llamar la atención del consumidor y en algunas ocasiones puede llegar a ser representativo de una marca.

---

<sup>43</sup> (Sellers, 2006)

Este factor es complementario del empaque, por lo que se considera atractivo manejar una gama amplia de colores cuando el producto lo permite y se desea expresar un beneficio, emoción o sensación a través de este.

✓ Etiqueta: La etiqueta guarda estrecha relación con el empaque, por lo general esta se adhiere al envase y contiene la marca e información acerca del producto y la empresa según lo establece la ley, las etiquetas desempeñan diversas funciones como:

1. Identifica el producto o la marca
2. Puede graduar el producto
3. Sirve para describir el producto, quien lo fabrico, donde cuándo, que contiene y como se utiliza.
4. Promueve productos con gráficos atractivos. <sup>44</sup>

Existen tres clases de etiquetas<sup>45</sup>:

- Etiqueta de marca: Consiste en aplicar solo la marca al producto o empaque.
- Etiqueta Descriptiva: Proporciona información sobre el uso del producto, su construcción, cuidado y demás características de este.
- Etiqueta de grado: Indica la calidad del producto con una letra, número o palabra.

---

<sup>44</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

<sup>45</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

### **7.3.7.2. Estrategia de Precio**

El precio es una variable fundamental en la mezcla de Marketing, considerada como el valor comúnmente monetario que los consumidores intercambian por adquirir un producto, el precio se define como la cantidad de dinero y/u otro artículo con la utilidad necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.<sup>46</sup>

El precio es un factor significativo en la mente del consumidor, siendo gran parte del mercado sensible a un cambio en este, sin embargo también existen otros factores que ejercen influencia al momento de la compra como marca, calidad, beneficios, entre otros.

Por otra parte algunos consumidores consideran que el precio está directamente relacionado con la calidad del producto, por lo que están dispuestos a pagar más por adquirirlo, mientras otros realizan una comparación entre los beneficios percibidos con el precio y los costos incurridos para lograr su compra.

Igualmente para las empresas el precio se convierte en un factor esencial, del cual depende la demanda del producto, por esto tienden a utilizar las marcas como imagen de calidad, para así atenuar el impacto de precio elevados en los consumidores.

✓ Fijación del precio: las empresas deben fijar precios cuando crean productos nuevos o incursionan en un nuevo canal de distribución, para esto es necesario considerar muchos factores al determinar sus políticas de precios, para lo cual se describirá un procedimiento de seis fases:<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

<sup>47</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

Fase 1: Selección de los objetivos de Precio: La empresa debe decidir dónde quiere posicionar su oferta, por esto cuando más claros sean los objetivos, más fácil resultara la fijación de precios de sus productos. Las empresas pueden seguir objetivos de supervivencia, maximización de utilidades, maximización de la participación en el mercado, maximización del mercado por descremado o liderazgo en calidad del producto, enfocándonos en Maximización de la participación en el mercado.

Fase 2: Calculo de la demanda: Durante la fijación de precios debe tenerse en cuenta la relación existente entre los diferentes precios y la demanda resultante, surgiendo la curva de demanda, la cual muestra el volumen de compra probable a diferentes niveles de precio, es decir constituye la suma de las reacciones de los consumidores ante un cambio en el precio.

Fase 3: Estimación de costos: Las empresas necesitan fijar un precio mínimo que cubra sus costos de producción, e incluya una utilidad razonable por los esfuerzos realizados y riesgos asumidos, para esto es necesario identificar dos tipos de costos, fijos y variables.

- Costo Variable: Son aquellos insumos como materiales necesarios para la fabricación, estos costos tienden a variar según el número de unidades fabricadas.
- Costo Fijo: Son costos que no varían con el número de unidades producidas, como alquiler, nominas, entre otros.

Fase 4: Análisis de precios de la competencia: Las empresas deben tener en cuenta los precios y posibles reacciones de la competencia, para una adecuada fijación del precio. Inicialmente se debe considerar el precio del competidor más directo, como un precio de referencia, así mismo comparar las características ofrecidas por ambos productos, para así conocer el valor percibido por el consumidor.

Fase 5: Selección de una estrategia de fijación de precios: Después de realizar las etapas anteriores ya se puede establecer el precio mínimo de comercialización del producto, para esto existen seis métodos de fijación de precios: Fijación de precios mediante márgenes, fijación de precios para obtener rendimiento de la inversión, fijación de precios basado en el valor percibido, fijación de precios basado en el valor, fijación de precios basado en la competencia y fijación de precios mediante subastas.

Fase 6: Selección del Precio final: Para seleccionar el precio la empresa debe tener en cuenta otros factores como calidad de la marca, publicidad de la competencia y posibles reacciones de los competidores directos, así mismo el precio establecido debe ser coherente con las políticas de precio de la empresa y de los distribuidores.

✓ Descuentos e Incentivos a la compra: La mayoría de las empresas modifican su precio a través de descuentos y otros incentivos, para recompensar a sus clientes por pronto pago, grandes volúmenes de compra y compras fuera de temporada<sup>48</sup>.

Sin embargo, ofrecer descuentos continuamente, puede generar que estos se conviertan en una exigencia al momento de cerrar una venta, mostrando así que la política de precios de la empresa se comporta de manera inestable e influenciada por el cliente, lo que puede ocasionar la autodestrucción.

---

<sup>48</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

### **7.3.7.3. Estrategia de Distribución**

Los canales de distribución, también conocidos como los canales de marketing, “son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición”<sup>49</sup>.

Se considera que las decisiones sobre los canales de distribución, son unas de las más críticas a las que se enfrenta la dirección de marketing de una empresa, teniendo en cuenta que representan un costo de oportunidad importante. Así mismo, una de las funciones más determinantes de la distribución, dentro de la mezcla de marketing, consiste en hacer que el producto llegue a su mercado meta, logrando además que los compradores potenciales realicen pedidos con buena rentabilidad.

El éxito en la selección de los canales de distribución no solo está en atender mercados, sino también en crearlos, es decir, lograr evolucionar y expandirse. Además, se debe tener en cuenta que el canal elegido afectará a todas las demás decisiones de marketing, por ejemplo, en cuanto a precio, las decisiones dependerán del tipo de comerciante, dependiendo si maneja venta masiva o exclusiva; y en cuanto a publicidad y fuerza de ventas, la decisión dependerá de la capacitación y motivación que requieran los intermediarios del canal.

Un intermediario es una empresa lucrativa que da servicios relacionados directamente con la venta y/o la compra de un producto, al fluir éste del fabricante al consumidor. Así mismo plantea que los intermediarios se pueden clasificar en:

1. Comerciantes intermediarios: cuando obtienen la propiedad de los productos que contribuyen a comercializar. Los dos grupos de esta categoría son mayoristas y detallistas.

---

<sup>49</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

2. Agentes intermediarios: nunca obtienen la propiedad de los productos pero arreglan la transferencia de la misma. Por ejemplo: corredores de bienes raíces, los agentes de los fabricantes y las agencias de viajes<sup>50</sup>.

Se puede decir que los intermediarios tienen la capacidad de realizar las actividades de distribución con mayor eficiencia o con un costo más bajo que los fabricantes o consumidores, igualmente, se determina que el problema principal no es elegir el canal, si no convencer a los intermediarios de que acepten los productos de la empresa. Teniendo en cuenta que la investigación está enfocada a una distribución de bienes de consumo, en el siguiente gráfico se ilustran los canales más comunes para la venta de productos tangibles al consumidor final y se explica a continuación el canal definido para la estrategia de distribución de la empresa en estudio:

Figura 3. Principales Canales de Marketing para Productos de Bienes de Consumo



Fuente: STANTON, ETZEL y WALKER, "Fundamentos de Marketing". p. 439

---

<sup>50</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

Productor – detallista – consumidor: En este canal, un intermediario detallista compra los productos directamente a los fabricantes, para posteriormente venderlos al consumidor final. Para definir la cantidad de intermediarios que se van a utilizar, Stanton, Etzel y Walker<sup>51</sup>, plantean la existencia de tres estrategias posibles:

Distribución intensiva: Consiste en la distribución del producto a través de tantos puntos de venta disponibles en el mercado como sea posible, teniendo en cuenta aquellos donde posiblemente los consumidores buscarán el producto. Esta estrategia se recomienda cuando el objetivo es aumentar la cobertura del mercado y el volumen de ventas, así mismo, busca incrementar la disponibilidad del producto, pero también puede generar una competencia intensiva entre detallistas. Además, este tipo de distribución impone el peso de la publicidad sobre el fabricante, por lo general, cuando no se ofrecen beneficios para el intermediario.

Distribución selectiva: Consiste en la utilización de más de un intermediario para la venta del producto, pero no mediante todos ellos, en un mercado donde el consumidor acostumbra buscarlo. Este tipo de distribución se adopta para mejorar la imagen de sus productos, fortalecer el servicio, aumentar el control de calidad o mantener cierta influencia en los precios. De esta forma, la empresa puede lograr una cobertura de mercado apropiada con mayor control y menos costos que a través de la intensiva.

Distribución exclusiva: Consiste en aceptar la venta del producto a un único intermediario en determinado mercado. En este tipo de distribución, el fabricante puede prohibir a los intermediarios manejar una línea de productos que compita directamente con los suyos, además, busca incentivar esfuerzos de venta más intensos, tener distribuidores con mayores conocimientos, que el detallista mantenga un gran inventario o lograr que el intermediario con derechos exclusivos esté dispuesto a promover agresivamente el producto.

---

<sup>51</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)



#### **7.3.7.4. Estrategia de Promoción**

La mezcla promocional es la parte fundamental de la mezcla de mercadotecnia y puede definirse como la combinación de estrategias utilizadas para comunicarse adecuadamente con los consumidores, con la intención de influir en sus sentimientos, creencias o comportamientos.

Las comunicaciones de marketing son el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público<sup>52</sup>.

La promoción debe cumplir entonces tres funciones principales, primero informar, un fabricante deber comunicar a los intermediarios y también a los consumidores finales acerca del producto, segundo persuadir, teniendo en cuenta el nivel de competencia que existe dentro de una misma industria y finalmente deber recordar la disponibilidad del producto y su potencial para satisfacerlos. Esta estrategia permite a la empresa vincular sus marcas a personas, lugares, experiencias u objetos, con el fin de captar la atención del público deseado, generar recordación en la mente de los consumidores y transmitir la imagen de la marca con alto nivel de impacto.

Así mismo, la mezcla de promoción está integrada por 5 tipos principales de comunicación: <sup>53</sup>

1. Venta personal
2. Publicidad
3. Promoción de ventas
4. Relaciones públicas
5. Propagandas

---

<sup>52</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

<sup>53</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

La investigación, se enfoca principalmente en 3 estrategias: venta personal, publicidad y promoción de ventas, que se amplían a continuación teniendo en cuenta que son aquellas que aplican en gran medida para este tipo de empresa y producto en estudio.

1. Venta Personal: Es el canal de comunicación entre la organización y el cliente, por medio del cual existe una relación directa entre comprador y vendedor, ésta estrategia consiste en una presentación directa de un producto a un cliente potencial, por parte de un representante de la empresa, con el fin de hacer efectiva la venta.

Se considera una herramienta efectiva debido a que es una venta realizada cara a cara, que puede crear preferencias ya sea dirigida a un intermediario o consumidor final. Las principales ventajas que ofrece este tipo de promoción, es que se centra directamente en compradores potenciales y busca generar la acción de compra, es decir, garantizar la transferencia de la propiedad del producto. Durante el proceso de ventas, deben identificarse primero los compradores potenciales, posteriormente tener un acercamiento preliminar a ellos, con el propósito de investigar qué productos manejan, cuáles son sus reacciones e intereses y como toman las decisiones de compra, de esta forma los vendedores podrán obtener información clave para realizar la presentación oficial de las ventas que capte la atención del cliente, mantenga el deseo por el producto y garantice el cierre de la venta. Así mismo, es necesario ofrecer un buen servicio postventa.

2. Publicidad: La publicidad, es el principal medio a través del cual podemos promocionar un producto o servicio, “es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos o servicios”<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000)

Para desarrollar un programa de publicidad generalmente se debe comenzar por la identificación del mercado meta y sus motivos de compra, para tomar decisiones en cuanto a objetivos de publicidad, el mensaje que se debe transmitir, medio de comunicación más adecuado y medida de control de eficacia de la actividad:

✓ **Objetivos de Publicidad:** De acuerdo con los autores mencionados anteriormente, los objetivos se clasifican de acuerdo con su finalidad: si se trata de informar, convencer, recordar o reforzar:

- **Publicidad Informativa:** Pretende crear conciencia de marca y dar a conocer nuevos productos o nuevas características de productos existentes.
- **Publicidad Persuasiva:** Pretende generar afinidad, preferencia, convicción y compras de un producto o servicio.
- **Publicidad Recordatoria:** Pretende estimular la adquisición repetitiva de productos o servicios.
- **Publicidad de Reforzamiento:** Pretende convencer a los compradores actuales que tomaron la decisión correcta<sup>55</sup>.

✓ **Creación del Mensaje:** Es importante proponer mensajes frescos, innovadores y evitar utilizar los mismos recursos o ideas de otros. Generalmente, el anuncio debe estar enfocado a propuestas de venta como detallar el posicionamiento de marca, determinando que atractivo es más apropiado para el mercado meta; igualmente especificar en el mensaje no solo las características o atributos del producto, sino también los beneficios que ofrece.

---

<sup>55</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

✓ Selección de Medios: La selección del medio publicitario se realiza de manera simultánea a la creación del mensaje, revisando que se complementen en una estrategia de éxito. Esta parte es crucial, debido a que implica evaluar para cada medio, las características publicitarias, la tipología de la audiencia para la cual se considera más eficaz, revisar aquellos que proporcionen mayor impacto a las características del producto y por supuesto el costo más apropiado para la empresa. Entre los principales medios de publicidad se encuentran los periódicos, la televisión el correo directo, la radio, las revistas, entre otros.

✓ Método para Medir la Eficacia: La eficacia de un anuncio puede medirse de manera directa o indirecta:

- Pruebas Directas: Miden o predicen el volumen de ventas atribuibles a un anuncio o campaña, solo pueden emplearse con algunos tipos de anuncios.
- Pruebas Indirectas: Son medidas que miden la eficacia pero no cuantifican el comportamiento real. Por lo general, se basan en la suposición de que un anuncio puede ejercer su efecto, solo si se percibe o se recuerda. Las tres pruebas más comunes son: reconocimiento, recordación auxiliada y recordación no auxiliada<sup>56</sup>.

3. Promoción de Ventas: La promoción de ventas, “es un elemento clave en las campañas de marketing, que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios”<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> (William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2000) 543

<sup>57</sup> (Philip Kotler y Kevin Lane Keller, 2006)

Esta estrategia por lo general se puede aplicar a promociones comerciales, es decir, dirigirlas a los miembros de un canal de distribución, buscando que manejen nuevos productos, aumenten sus inventarios, promuevan el producto o faciliten mayor espacio en las estanterías; o promociones directamente orientadas al consumidor final, con el propósito de aumentar el volumen de ventas temporalmente, aumentar la participación del mercado y en ocasiones presionar la competencia.

### **7.3.8. Metodología de la Investigación**

La Observación es un método utilizado para recopilar información, esta herramienta permite recoger datos en estudios de investigación cualitativa. La observación es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación de las actividades, el actor y el objeto. En un principio este método se utilizó para analizar a las comunidades aborígenes, actualmente se aplica también al estudio de cualquier grupo que se pretenda conocer mucho mejor.<sup>58</sup>

En la actualidad la investigación cualitativa se emplea por investigadores de diferentes disciplinas sociales y por profesionales de diversos campos, interesados en asuntos relacionados con el comportamiento y el funcionamiento humano, por lo que esta modalidad de investigación se utiliza ampliamente para estudiar organizaciones, grupos o individuos. La cercanía de la teoría administrativa a las disciplinas sociales hace comprensible y totalmente natural que en la investigación en Administración exista interés por el uso de los métodos cualitativos.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> (Puente, 2007)

<sup>59</sup> (González F. I., 2000)

Ejemplo específico de esas contribuciones son las aportaciones que fundamentaron la denominada corriente de las relaciones humanas en el pensamiento administrativo. Como ejemplos del empleo de esos métodos que se ha hecho en este campo se encuentran las entrevistas realizadas por Elton Mayo y sus colaboradores, así como la investigación basada en observaciones efectuada por Henry Mintzberg. Incluso, dada la complejidad que en el presente enfrentan las organizaciones y a lo cambiante de su entorno, se puede decir que existe una predisposición natural al empleo de los métodos cualitativos en la investigación en Administración.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> (Francisco López Herrera, Héctor Salas Harms, 2009)

#### **7.4. Marco Jurídico**

✓ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural)

Decreto No. 2906 de 2010: Por medio del cual se adopta de manera permanente un arancel para la leche.

Decreto No. 2112 de 2009: Por el cual se modifica el arancel para el lactosuero establecido en el Arancel de Aduanas.

Decreto No. 616 de 2006: Por el cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercializa, expendia, importe o exporte en el país.

Resolución No. 000377 de 2014: Por la cual se reglamentan los cupos de exportación de leche y productos lácteos, correspondientes al cuarto año, otorgados por México a los bienes originarios de Colombia, establecido en el Anexo 4 Artículo 5-04 Bis Sección B, del Decreto No. 2676 de 2011, modificado por el Decreto 0015 de 2012.

Resolución No. 000152 de 2014: Por la cual se reglamenta y administra para el año 2014 los contingentes de importación de Quesos originarios de la Confederación Suiza y el Principado de Liechtenstein establecidos en el Decreto 0029 de 2012.

Resolución No. 000107 de 2014: Por medio de la cual se determinan los valores patrimoniales del ganado bovino tipo leche de selección y leche mestizo para los efectos tributarios que trata el artículo 276 del Decreto No. 624 de 1989, correspondientes a la vigencia fiscal del año 2013.

Resolución No. 000114 de 2010: Por la cual se establece el Formato para Liquidación y Pago de la Leche Cruda.

Resolución No. 000017 de 2012: Por la cual se establece el sistema de pago de la Leche Cruda al Proveedor.

✓ DIAN

Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 Adaptada Para Colombia.

Que en el artículo 2° de la citada resolución el DANE establece: ...”El Código de Actividad Económica establecido en la CIIU Rev. 4 A. C., deberá utilizarse de manera obligatoria por todas las entidades de carácter privado o público que produzcan información estadística identificando la actividad económica principal para la asignación correcta del código. (DIAN)

CIIU Rev. 4 A.C. Sección A. Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca

- Sección C. Industrias Manufactureras

(Divisiones 10 a 33)

División 10. Elaboración de productos alimenticios.

104 Elaboración de productos lácteos.

1040 Elaboración de productos lácteos



✓ CÓDIGO DE COMERCIO DE COLOMBIA DECRETO 410 DE 1971. (Código de Comercio República de Colombia)

## CAPITULO II: Deberes De Los Comerciantes

Art. 19. Obligaciones de los Comerciantes. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el Registro Mercantil;
2. Inscribir en el Registro Mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Derogado. (Ley 222 de 1995).
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

## CAPITULO IV: Obligaciones Del Vendedor

ARTICULO 923: modalidades de la entrega.

ARTICULO 924: plazo de la entrega.

ARTICULO 925: indemnización por tradición no válida.

ARTICULO 926: exigencia de entrega pagando o asegurando el pago.

ARTICULO 927: entregas parciales.

ARTICULO 928: obligación de entregar.

ARTICULO 929: riesgo de pérdida en ventas de cuerpo cierto.

ARTICULO 930: pérdida fortuita de mercancías vendidas no imputables al vendedor.

ARTICULO 931: objeciones del comprador.

ARTICULO 933: presunción de venta con garantía.

ARTICULO 939: reclamos posteriores a la entrega y recibo de entrega.

ARTICULO 940: acciones por evicción.

ARTICULO 942: resolución del contrato por incumplimiento del vendedor – derechos del comprador.

✓ INVIMA: En Colombia los productos lácteos tiene un marco legal definido por la Autoridad sanitaria respectiva en la cual se especifican todos los aspectos de producción, envase, etiquetado y comercialización. El marco regulatorio sanitario está en cabeza del Instituto Nacional De Vigilancia De Alimentos Y Medicamentos (INVIMA). Entidad adscrita al Ministerio de Salud y de Protección Social.

RESOLUCIÓN 2997 DE 2007: Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los lactosueros en polvo, como materia prima de alimentos para consumo humano y se dictan otras disposiciones

RESOLUCIÓN 2002001679 (25 ENE. 2002): “Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las Licencias o Registros de Importación de la Leche en Polvo y los Derivados Lácteos en Polvo”

RESOLUCION 288 DE 2008 (31 ENERO 2008): por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

RESOLUCION 02826 DE 1996 (16 de agosto de 1996): Que las resoluciones 2310 de 1986 y 1804 de 1989 no contemplan el uso de aditivos como emulsificantes. Estabilizantes y gelificantes en quesos frescos y fundidos con bajo contenido de grasa

RESOLUCIÓN 2002001679 DE 25 ENE. 2002: Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para la aprobación de las Licencias o Registros de Importación de la Leche en Polvo y los Derivados Lácteos en Polvo.

RESOLUCION 599 DE 1998 20 ENE 1998: Por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados.

El artículo 3 del Decreto 616 del 28 de febrero de 2006, por medio del cual se expide el Reglamento Técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano, define la leche como: *“el producto de la secreción mamaria normal de animales bovinos, bufalinos y caprinos lecheros sanos, obtenida mediante uno o más ordeños completos, sin ningún tipo de adición, destinada al consumo en forma de leche líquida o a elaboración posterior”*.

✓      ICONTEC

El Instituto de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), tienen como misión en el campo de normalización promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC), con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad, y garantizar los beneficios óptimos para los consumidores y la comunidad.

NTC 1036: Productos Lácteos. Leche En Polvo

NTC 1419: Productos Lácteos. Leche Líquida Saborizada

NTC 2027: Embalajes Metálicos. Cantinas Para Leche

NTC 2384: Plásticos. Envases Plásticos Flexibles Para La Leche Líquida De Corta Duración

NTC 3559: Transporte. Especificaciones Para Tanques De Transporte De Leche Y Sus Derivados

NTC 399: Leche Cruda.

NTC 4722: Leche Y Productos Lácteos. Método Para Determinar El Contenido De Grasa. Método Gravimétrico – Método De Referencia-.

NTC 4978: Leche Y Productos Lácteos. Determinación De La Acidez Titulable – Método De Referencia-.

NTC 4979: Leche Y Productos Lácteos. Determinación Del Contenido De Solidos Totales En La Leche, Crema De Leche, Leche Evaporada, Leche Condensada Azucarada, Arequipe, Dulce De Leche, Helados Y Queso – Método De Referencia-

NTC 4980: Leche Condensada Azucarada. Determinación De Sacarosa Mediante El Método Poliarimetrico – Método De Referencia-.

NTC 5255: Prácticas En La Industria De La Leche Pasteurizada

NTC 5819: Leche. Determinación Del Contenido De Grasa

NTC 930: Productos Lácteos. Creme De Leche

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **8.1. Estrategia Metodológica**

La metodología que se va a utilizar en este proyecto para la Formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS; es una metodología cualitativa donde se utilizara la observacion, que permitira el análisis de la realidad que se vale de la contemplación de las acciones, procesos, situaciones en su marco natural, como medio para la recolección de información que se realizara por medio de una entrevista semiestructurada, la cual se aplicara dentro de la empresa; y una metodología cuantitativa realizando una encuesta a los diferentes clientes y establecimientos en donde se comercializan los productos lácteos, con el fin de conocer los gustos y preferencias de los consumidores reales y potenciales, así también para obtener información acerca de la variedad de productos que oferta la empresa.

#### **Objetivo del Estudio**

Mercado objetivo de investigación:

Mercado Primario: La población objetivo de la investigación son los consumidores de los productos lácteos, con el fin de obtener información que permita identificar las características y comportamientos de los consumidores de la ciudad de Palmira, que realizan sus compras en tiendas de estratos medio y bajo, con el propósito de caracterizar el cliente externo y diseñar estrategias de mercadeo que permitan satisfacer sus gustos y necesidades.

Mercado Secundario: Comercios detallistas como tiendas, minisúper que tengan a la venta productos lácteos como queso, yogurt entre otros; este mercado nos permite investigar acerca del producto en estudio, con el fin de intuir el comportamiento de los productos y conocer las políticas de compra en estos establecimientos comerciales, para identificar las condiciones generalmente estipuladas en una negociación con proveedores.

## **8.2. Tipo de Estudio**

En este proyecto se van a desarrollar dos tipos de estudio como son:

Estudio Exploratorio: Se define como exploratoria teniendo en cuenta que se realizará una aproximación a un fenómeno desconocido, dado que se carece de información suficiente y de conocimientos previos de éste; a través de esta investigación se obtendrán datos y resultados, que suministrarán una visión aproximada acerca del objeto en estudio, y dado que en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS no se habían realizado estudios sobre el tema.

Estudio Inductivo: Es inductivo, porque ya realizada la investigación exploratoria, a través de los resultados obtenidos se extraen conclusiones en general, que orienten el planteamiento de las estrategias.

## **8.3. Población**

En el estudio se elaborara una base de datos de microempresas dedicadas a la comercialización de derivados lácteos o tiendas de barrio que pertenecen a estratos medio y bajo ubicados en las diferentes comunas del Municipio de Palmira, a partir de información suministrada por la Cámara de Comercio.

Esta base de datos tendrán una población total de 114 registrados bajo el código CIIU es G5222: comercio al por menor de leche, productos lácteos, huevos en establecimientos especializados. Distribuidos en las 7 comunas del municipio de Palmira, Valle del Cauca.

#### **8.4. Diseño de la Muestra**

El método más adecuado a realizar en este estudio es muestreo por conglomerados, en esta técnica se seleccionan un cierto número de componentes de estudio (establecimientos), hasta completar el tamaño de muestra establecido, dentro de los seleccionados se ubicarán las unidades elementales, en este caso, las personas a encuestar.

En este estudio, los conglomerados representan cada una de las comunas del municipio de Palmira, que se establecieron para esta investigación que será aplicada directamente la persona encargada de atender al cliente en cada tienda o administrador del mismo, teniendo en cuenta que es aquel que posee mayor conocimiento de las características del cliente que realiza sus compras en este tipo de establecimiento.

Técnica de muestreo: El muestreo utilizado es por agrupamientos en etapas, ya que primero se definieron los barrios que formaron la muestra de estudio, de lo cual se distribuyeron el número de cuestionarios de manera ponderada. El levantamiento de información en los barrios seleccionados se hizo de forma aleatoria.

## Tamaño de la Muestra

Inicialmente en el muestreo por conglomerados es necesario establecer el tamaño de la muestra, por lo cual se utilizan las fórmulas que se muestran a continuación:

Calculo de la Muestra Número de Establecimientos:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{d^2} \quad y \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Dónde:

- ✓  $d$  = Margen de error = 0.1 =10%
- ✓  $p$  = es desconocida por lo cual se sustituye por 0,5
- ✓  $q = 1 - p$
- ✓  $N$  = Tamaño de la población= 114

Se considera que el nivel de confianza o porcentaje de seguridad, que permita generalizar los resultados obtenidos, y que no genere altos costos para el estudio, debe ser de 90%, para un  $Z=1,645$ .

Resultados de la fórmula:

- ✓  $n_0$  = Resultado luego del cálculo = 67,65
- ✓  $n$  = Valor de la muestra final = 42

Se concluye que utilizando este método, el tamaño de la muestra es igual a 42 establecimientos o tiendas de barrio.



Calculo de la muestra Consumidores:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{d^2} \quad \text{y} \quad n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Dónde:

- ✓ d = Margen de error = 0.1 =10%
- ✓ p = es desconocida por lo cual se sustituye por 0,5
- ✓ q = 1 – p
- ✓ N= Tamaño de la población= 350.333

Se considera que el nivel de confianza o porcentaje de seguridad, que permita generalizar los resultados obtenidos, y que no genere altos costos para el estudio, debe ser de 90%, para un Z=1,645.

Resultados de la fórmula:

- ✓ no= Resultado luego del cálculo = 67,65
- ✓ n= Valor de la muestra final = 68

Se concluye que utilizando este método, el tamaño de la muestra es igual a 68 Consumidores.

Trabajo de Campo: Las encuestas fueron realizadas personalmente, y el levantamiento de información se realizó la semana del 17 de Marzo 2015. Las funciones que se desarrollaron fue la supervisión del llenado de encuesta por cada uno de los entrevistadores para garantizar el control de muestreo así como la realización de todas las encuestas como se definió en el cálculo de la muestra.

## **8.5. Técnicas de Recolección de Información**

- Observación y entrevista semiestructurada

Se analizará el comportamiento de los encargados del área de ventas y producción, en cuanto a los procesos y actividades que realizan, este proceso se completará con una entrevista semiestructurada con lo cual se analizaremos el tema de los canales de distribución, la estructura y el comportamiento organizacional.

- Encuesta

La encuesta que se realizará será dirigida hacia los administradores o encargados de establecimientos de comercio y a Consumidores o clientes de productos derivados de los lácteos de las comunas pertenecientes a la ciudad de Palmira. Inicialmente se realiza una prueba piloto con el propósito de verificar que la encuesta diseñada sea la apropiada, de fácil comprensión y abarque en su totalidad los objetivos de la investigación.

En la presente investigación las técnicas utilizadas para la investigación nos permitió familiarizarnos con el entorno empresarial, como se interrelaciona la trabajadores y cuáles son los parámetros culturales de las relaciones informales, como están organizados, el comportamiento y las políticas organizacional. Además de destacar las características esenciales de las estrategias de comercialización y publicidad, y como está a sido utilizada en la empresa, para ver de qué manera afecta o influye en el decremento de las ventas, y si sus beneficios aportan al desarrollo empresarial.

## **9. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO**

### **9.1. Etapas del Plan Estratégico**

#### **9.1.1. Introducción**

El plan estratégico consiste en el desarrollo de un documento en donde se proponen estrategias que se deben desarrollar en la empresa, este nos ayuda a decidir, comprender y unificar ideas, el desarrollo del plan estratégico se debe realizar a mediano plazo, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos.

#### **9.1.2. Misión, Visión, Políticas y Valores**

##### **Misión**

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS es una empresa reconocida a nivel regional por la calidad el producto y servicio que ofrece aportando soluciones a las necesidades de alimentación y nutrición del municipio de Palmira, desde niños hasta adultos, ejerciendo una política de competencia solidaria y de respeto por nuestros clientes, para brindarles los mejores y más variados productos lácteos nutricionales y naturales.

##### **Visión**

Para el año 2019, la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS será reconocida como una empresa líder en el sector lácteo y el mercado a nivel regional, a través de la utilización apropiada de la infraestructura física, administrativa y de una adecuada cultura organizacional, de igual forma ampliando la distribución de sus productos en el Valle del Cauca, con actuaciones responsables y solidarias, logrando reconocimiento y preferencia.

## **Políticas**

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS se dedica a ofrecer los mejores productos y servicio a nuestros clientes, por esto nos apoyamos en los siguientes principios:

- Utilización de ingredientes con altos estándares de calidad para lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los productos
- Utilizar los implementos necesarios a la hora de ingresar a la planta de producción como los gorros plásticos para el cabello, tapabocas, delantales, etc.
- Cumplir con los requisitos de higiene en el momento de ingresar a la planta de producción, o manipular los alimentos. Por ejemplo practicar un correcto lavado de manos con agua y jabón, humedecer la suela de los zapatos en agua con límpido para ingresar a la planta, etc.
- La leche debe ser registrada a la hora de despacho y de entrega
- Nuestros colaboradores cuentan con las mejores competencias y capacitación en la manipulación de alimentos.
- No se aceptan devoluciones por fecha de vencimiento por parte de los vendedores hacia la empresa.
- Nos preocupamos siempre por entender y suplir las necesidades de los clientes para tener su mayor satisfacción.
- Llevamos los productos al lugar que el cliente lo requiera con la mayor calidad y eficiencia posible.

## **Sistema de Valores**

Para determinar los valores compartidos que caracterizan la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS se identificaron 3 tipos de categorías, y los beneficios que estos traen a la organización.

### **Valores organizacionales**

Respeto: permite una base en donde todos los trabajadores de las diferentes áreas actúan sobre los límites impuestos por cada una de las políticas evitando contiendas y malos momentos en el transcurso del trabajo.

Solidaridad: Este valor permite una ayuda grupal en caso de daños técnicos, donde cada uno de los participantes interviene con su ayuda así no sea de su obligación.

### **Valores personales**

Tolerancia: Es muy importante en el manejo de los clientes, porque hay situaciones particulares en donde es necesario controlarse, por el contrario al no ser tolerante se podría perder el cliente.

Honradez: Este valor permite lograr una confianza en el manejo financiero que pasa desde los distribuidores al despachador y finalmente al área contable.

Honestidad: permite que haya más confianza en la persona a la hora de tomar una decisión utilizando su intervención.

### **Valores del cliente**

Fidelidad: pues es el cliente quien evalúa los productos según la satisfacción, por lo siguiente es necesario fomentar este valor en él, por medio de una buena atención y así lograr una lealtad.

Compromiso: Al contraer una obligación con los clientes, buscando cumplir sus necesidades.

### **9.1.3. Descripción de la Situación Actual de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS**

#### **Antecedentes Históricos**

En el año 2009 nace la empresa bajo el nombre de “Comercializadora la Gran Familia”, inicia como una empresa familiar dedicada a la pasteurización y distribución de lácteos y derivados. La empresa inicialmente se constituía de cinco empleados.

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, busca satisfacer las necesidades en el consumo de productos lácteos a nuestros clientes, contando con los mejores insumos para brindar un producto de calidad, y de esta manera, fortalecernos en el mercado municipal buscando una proyección hacia otros mercados regionales, llevando a cabo estrategias de producción y mercadeo.

Actualmente la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS es una empresa que cuenta con una planta de producción ubicada en el barrio Municipal, donde podemos encontrar el personal administrativo y personal operativo constituido por 12 empleados fijos; que se dedican a la elaboración y comercialización de productos lácteos, como queso yogurt, crema de leche, mantequilla, etc. Entregando a sus clientes productos con altos estándares de calidad, oportunidad en la entrega y precios módicos que permiten realizar y posicionar la imagen corporativa en sus clientes.

### **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Establecimientos dedicados a la compra y venta de productos lácteos y aquellos consumidores que incluyen en sus insumos este producto para obtener nuestros productos a pequeñas y mediana empresas. Todas ellas con una característica en común, adquirir productos lácteos de buena calidad, con beneficio económico conscientes del impacto que produce ésta en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

### **¿Qué clase de productos podemos proporcionarles?**

Los productos que se ofrecen son Yogur, Mantequilla, Crema de Leche, Queso Cuajada, Queso Campesino, Queso Crema, Leche Condensada y dulces tradicionales de temporada, productos elaborados con excelente calidad y un precio competitivo.

Figura 4. Productos



Fuente: Propietario

#### **9.1.4. Ambiente Interno**

##### **Cultura organizacional**

En la COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS, la cultura organizacional se ve reflejada en la colaboración mutua de todo el personal, debido a que el administrador se relaciona constantemente con sus empleados creando vínculos de confianza logrando así un sentido de pertenencia de los empleados con la organización.

Existe un cálido clima organizacional entre los trabajadores lo que ha generado que se establezcan muy buenas relaciones interpersonales dentro de la planta de producción, poseen una cultura no adaptable, debido a que el personal administrativo no cambia sus estrategias con rapidez para enfrentar las situaciones cambiantes del mercado, pues hace muchos años vienen utilizando las mismas estrategias y procesos ya que éstos le brindan estabilidad económica; además temen afrontar nuevos riesgos de innovación dada la gran incertidumbre que éstos pueden traer.

##### **Componentes de la Cultura Organizacional**

Artefactos: Son los aspectos visibles de la organización orientados particularmente hacia la estructura y procesos organizacionales, entre estos podemos encontrar:

- **Logo**

Todos los productos de la empresa vienen contramarcados con un logo que contiene la marca de la empresa y la imagen de productos lácteos.



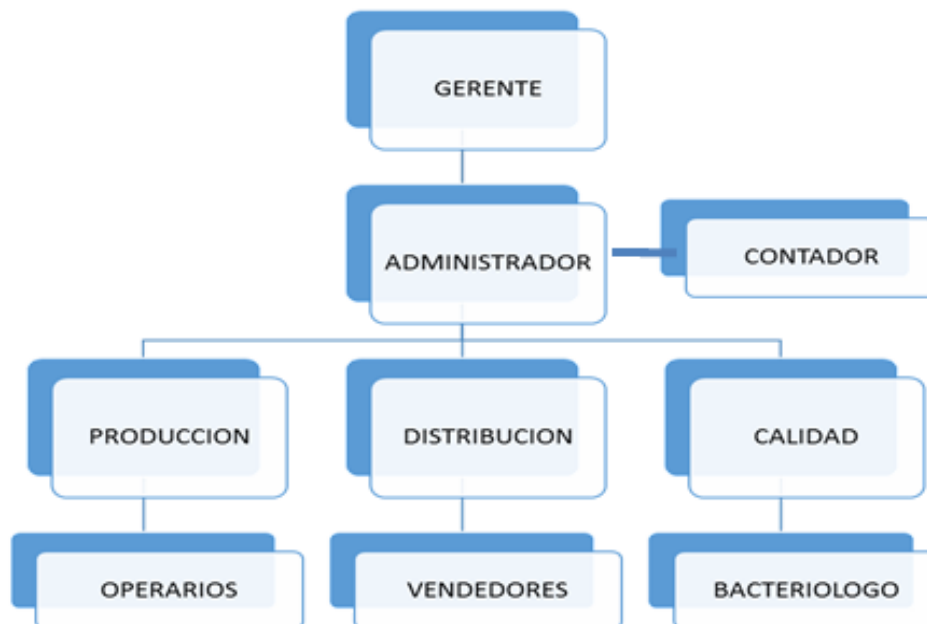
Figura 5. Logo de la Empresa



Fuente: Propietario

- **Estructura Organizativa**

Figura 6. Estructura Organizacional



Fuente: Propietario

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS cuenta con un equipo de trabajo altamente capacitado y comprometido con el desarrollo de la empresa, su estructura organizacional es simple dándole flexibilidad y rapidez a la hora de cumplir de manera efectiva con el trabajo, además teniendo unos menores costos de funcionamiento, está constituida por 12 personas distribuidas así: el área administrativa 3 personas, el área comercial 4 personas y el área productiva 5 personas, conformado por los siguientes cargos:

**Gerente Propietario:** sus funciones se centran en la toma de decisiones, direccionamiento de la empresa e igualmente funciones de mercadeo y ventas teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, además autoriza los diferentes proyectos financieros del administrador, y recibe toda la información concerniente a la conducción de la empresa.

**Administrador:** Es el encargado de la toma de decisiones particularmente en la planta, es decir lo relacionado a la producción, distribución y calidad; además brinda un apoyo administrativo.

**Área de producción:** Se encarga de la logística integral de la planeación, ejecución y supervisión; en esta área se encuentran los operarios que son los encargados de la preparación y transformación de la materia prima (leche) para obtener los productos ofrecidos como leche, queso, mantequilla y yogurt. El personal se encuentra muy bien capacitado con las técnicas necesarias.

**Área de distribución:** En esta área se encuentran los trabajadores que se encargan de distribuir y vender, además de prestar el servicio de atención directa con el cliente para la entrega de los productos lácteos

**Área de calidad:** es el encargado de supervisar los procesos productivos, velar por la calidad de los productos, se encuentra dividida en dos partes: microbiología y fisicoquímica en los cuales se realiza un control a todos los productos tanto a la materia prima como a los productos terminados.

- **Infraestructura y ubicación**

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS está ubicada en la Ciudad de Palmira, Valle del Cauca. Por su ubicación es considerada como una importante ciudad por ser un centro de negocios y por presentar un crecimiento en la actividad comercial. La empresa se encuentra ubicada en el barrio Municipal, es la sede donde se realizan las preparaciones y procesamiento de los productos en donde cuentan con los equipos y la línea de producción para su posterior despacho.

Para el procesamiento de los productos la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS cuenta con maquinaria como tanques, moldes de diferentes tamaños, parrillas y zonas de enfriamiento, estufa de tipo industrial a gas, esto le permitirá producción de forma masiva de sus productos y aumentar las ventas al ampliar el mercado; La empresa cuenta con capital humano capacitado en la realización de los diferentes procesos; sin embargo el factor económico afecta la capacidad de producción.

- **Nivel de desarrollo Tecnológico**

El desarrollo tecnológico para el sector lácteo en la actualidad se ha estado tecnificando, las grandes empresas han adquirido novedosos recursos tecnológicos esto con el fin de poder brindarles a los consumidores los productos con las mejores características, en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS la tecnología es básica si la comparamos con los grandes empresarios en donde procesan en mayor escala, sin embargo se aplican técnicas de buenas prácticas de manufactura (BPM) para garantizar la calidad de los productos.

- **Procesos**

En la empresa se manejan dos tipos de procesos: los procesos de producción y los procesos administrativos.

**1. Proceso de producción:** Inicialmente se lleva el insumo a unos tanques de almacenamiento y a través de unos tubos alimentadores se lleva a la Homogeneizadora, en donde se aplica un tratamiento a la leche para impedir que las grasas de la nata se separen del resto del producto el cual consiste en el paso de la leche a presión a través de distintas rendijas muy finas a una temperatura que oscila entre 55 y 65 °C, bajo una presión de 150 a 200 atmósferas.

Si se trata de leche desnatada o descremada luego de los tanques de almacenamiento se lleva a la centrifugadora la cual es un recipiente que gira a gran velocidad para separar la grasa de la leche entera. Tanto la leche entera como la descremada o semidescremada luego de estos procesos pasan a la pasteurizadora, la cual eleva la temperatura de la leche a 78°C y la baja drásticamente a 3°C para eliminar las bacterias perjudiciales, finalmente es llevada a la empacadora donde se sella y queda lista para almacenarla en el cuarto frío.

**2. Procesos administrativos:** el proceso de toma de decisiones se basa en la comunicación constante entre el administrador de la planta con el gerente, permitiendo que éstos estén informados diariamente de la situación de la planta de producción. Se realiza una reunión por semana donde se discute lo sucedido en este lapso de tiempo, teniendo en cuenta el rendimiento o los inconvenientes que se hayan presentado para encontrar posibles soluciones.

Dentro del área de producción, el administrador en el momento de tomar decisiones tiene en cuenta la opinión y sugerencia del trabajador del área donde se haya presentado el problema. Por ejemplo: cuando se avería una máquina es de vital importancia la experiencia y sugerencia del supervisor para resolver este problema, puesto que es quien conoce el funcionamiento detallado de las máquinas.

- **Medios de producción**

Los medios que utiliza la empresa que cumplir el objeto social, el cual es la producción de lácteos son:

**Medios físicos:** en estos se encuentran las máquinas de la planta de producción para el tratamiento de la leche y la elaboración de los derivados, tales como: tanques de almacenamiento, centrifugadora, homogeneizadora, pasteurizadora, empacadora, tanque multiprocesos, etc.

**Medios Financieros:** estos son los que la empresa utiliza para invertir y financiar los procesos de producción, principalmente cuentan con el aporte de los socios y en segunda instancia la empresa acude a entidades bancarias para realizar préstamos.

- **Presunciones Básicas**

Son creencias, percepciones, sentimientos informales e invisibles orientados hacia aspectos sociales y psicológicos que influyen en el comportamiento del personal.

### **Normas grupales**

- ✓ El turno de despacho de leche para los vendedores es de acuerdo a la hora de llegada.
- ✓ La socialización del comportamiento de las ventas entre los vendedores para determinar la cantidad de distribución de leche del día siguiente.
- ✓ Celebración de los cumpleaños de los directivos y los trabajadores.
- ✓ Celebración de fechas especiales como navidad, etc.

- **Percepción del Poder**

En la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS analizamos que tiene una gran influencia el poder del experto, porque en las áreas de producción y control de calidad todos los líderes han brindado sus servicios a la empresa durante varios años y esto hace que la mayoría de personas encargadas del liderazgo tengan total conocimiento acerca de cada uno de los procesos que son necesarios para la producción de leche.

También se encuentra el poder legítimo, por lo que en muchos cargos hay líderes los cuales son aceptados y legitimados por los empleados. Un ejemplo claro es el encargada del control de calidad porque los empleados lo aceptan como líder porque comprenden que para ellos ocupar estos cargos de dirección, tienen un mayor grado de formación y conocimiento específico en estas áreas.

El último concepto de poder que posee la empresa es el poder de referencia en donde el jefe de producción es el que cumple todos los procesos de producción, coordinación y control de todos y cada uno de los procesos, por ello los operarios lo ven como un líder y lo tienen como referencia porque gracias a su trabajo el área de producción alcanza los objetivos.

- **Gestión de la Calidad Total**

La gestión de la calidad total implica que la cultura de la organización este comprometida a obtener constantemente la satisfacción de los clientes con productos sin fallas, puntualidad en las entregas, y a cumplir las especificaciones establecidas por el INVIMA, organización que certifica la calidad en los alimentos; la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS cuenta con un área dentro de su estructura dedicada al control de la calidad diaria tanto de la materia prima como a los productos terminados.

Esta área se encuentra dividida en dos etapas, la primera llamada microbiología a la cual llega la leche cruda o materia prima para ser analizada y eliminar las bacterias perjudiciales para el consumo humano y ser aprobada para que inicie el proceso de producción.

La segunda etapa es llamada fisicoquímica en la cual los productos terminados son examinados, y se realizan procesos de determinación de enzimas y adulterantes, midiendo la temperatura, acidez, grasa, peróxidos, almidones y neutralizantes, que determinan que la leche está lista para ser distribuida.

La relación de la empresa con los proveedores es pieza importante en la calidad, puesto que la calidad de los insumos incide en que los productos terminados entregados al cliente sean los mejores o no.

En el área de producción los trabajadores son independientes en sus trabajos, es decir poseen un autocontrol, en donde cada uno asume la responsabilidad de sus tareas y de entregar al jefe de producción los resultados, sin la necesidad de una supervisión constante.

- **Comportamiento Organizacional**

En la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS el comportamiento que se presenta es a partir de tres determinantes: los individuos, el grupo y la estructura. El comportamiento de los empleados del área de producción y control de calidad, donde en las relaciones que se establecen entre ellos tienen como características: el trabajo en grupo, la colaboración, la comunicación informal y la creación de vínculos amistosos; todo esto se da por la interdependencia existente en los procesos de este área.

En el área de distribución encontramos que las relaciones más importantes son las de sus integrantes con los clientes, ya que estos son la imagen de la empresa ante la sociedad y son los encargados de que tanto clientes como comunidad consumidora de los productos, perciban a la organización como un ente que brinda además de excelente calidad y servicio, un reconocimiento y preferencia por los productos. La relación entre los distribuidores es de forma oral y constante, debido a que diariamente hacen un diagnóstico enfocado hacia las ventas y la situación que se da en el mercado. En cuanto al área administrativa el comportamiento está basado en las relaciones formales que tiene sus integrantes y que están dirigidas hacia el proceso de toma de decisiones frente a diferentes conflictos y oportunidades que se presentan en la organización.

Las relaciones intergrupales que se dan en COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS son muy importantes para ésta, porque es necesaria la colaboración de todos para el logro y éxito de los propósitos de la empresa, puesto que todos los departamentos trabajan de manera interdependiente, es decir que el buen desempeño de un departamento beneficia a otro. Además estas relaciones se presentan con frecuencia por que permiten dinamizar los procesos y optimizar la productividad, facilitando el flujo de información.

Las relaciones establecidas en cuanto a la estructura de la organización se ven reflejadas a partir de la existencia de cargos que tiene como función principal la coordinación y el control de todos los procesos de su área; esto facilita que existan una serie de valores, normas y actitudes compartidas por todos los miembros de la organización, que han venido implementándose por la experiencia que tienen muchos de los trabajadores, continuidad y la estabilidad laboral que les brinda la empresa.



Dentro de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS la comunicación se presenta de manera vertical en la parte administrativa, debido a que el administrador le informa, al gerente acerca de las decisiones que toma.

En la planta de producción se presenta una comunicación horizontal, porque la información circula entre las diferentes áreas de distribución, calidad y producción; y cualquier miembro de estas, puede dirigirse al administrador para informarle sobre las dificultades o necesidades que se puedan presentar en los diferentes procesos.

- **Portafolio de Productos**

Las características físicas y químicas de los productos, es decir su composición, así como su diseño y calidad, vendrán determinados por las necesidades y demandas de los clientes, por la capacidad productiva de la empresa, por imposiciones de los distintos mercados. Los gustos y demandas de los consumidores o clientes potenciales varían significativamente de unos mercados a otros.

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS tiene como objetivo ofrecer productos como Yogur, Mantequilla, Crema de Leche, Leche y queso; productos elaborados con excelente calidad a un precio competitivo para el consumidor Palmirano, como lo indica la encuesta realizada en el estudio de mercado página 63, en la pregunta 6 sobre qué productos tienen mayor volumen de ventas, en donde los productos que se comercializan con mayor frecuencia son el Yogurt con un 7%, el queso con un 5%, la Mantequilla con un 2%, la leche con un 2% y la crema de leche con un 2% de un total de 42 encuestas a establecimientos de comercio de la ciudad de Palmira. Estos valores corresponden a un total de 43.200 unidades para año 2014.

Los precios con los que se comercializan los productos son:

|                  |             |
|------------------|-------------|
| Queso Campesino: | 4.200       |
| Queso Cuajada:   | 3.200       |
| Mantequilla:     | 3.500 libra |
| Crema de leche:  | 6.000 litro |
| Yogurt:          | 3.500 litro |

- **Descripción del Producto**

### **1. Descripción Básica: La Leche y sus Propiedades**

La leche es una materia prima producto integral del ordeño total e ininterrumpido, en condiciones de higiene que da la vaca lechera en buen estado de salud y alimentación. Esto además, sin aditivos de ninguna especie. Agregado a esto, se considera leche, a la que se obtiene fuera del período de parto.

El porcentaje de grasa varía según las estaciones del año, entre un 4.8% durante el invierno y un 2.8% en verano, pero la industria láctea estandariza este contenido graso a través de la homogenización, la que dispersa en forma pareja la grasa de la leche. Las variedades de leche son:

**Leche Cruda Enfriada:** Leche que no ha sido sometida a ningún tipo de terminación, ni de higienización y que se conserva a una temperatura de 4°C +/- 2°C para su comercialización y almacenamiento.

**Leche Fluida (entera):** Se entiende con éste nombre a la leche a granel higienizada, enfriada y mantenida a 5°C, sometida opcionalmente a terminación, pasteurización y/o estandarización de materia grasa, transportada en volúmenes de una industria láctea a otra para ser procesada y envasada bajo normas de higiene.

La leche fluida entera puede ser sometida a procedimientos de higienización por calor. Procesos de ultra alta temperatura (UAT ó UHT), que consisten en llevar la leche homogenizada a temperaturas de 130° a 150°C durante 2 a 4 segundos, permiten higienizarla de forma apropiada y de manera que estas puedan llegar en forma segura al consumidor. Las leches pueden ser modificadas en su contenido graso.

Tabla 1. Propiedades de la Leche

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| <b>Propiedades de la leche:</b> | Potasio: 142 mg. |
| Calorías: 59 a 65 Kcal.         | Calcio: 125 mg.  |
| Agua: 87% al 89%                | Hierro: 0,2 mg.  |
| Carbohidratos: 4,8 a 5 gr.      | Fosforo: 90 mg.  |
| Proteínas: 3 a 3,1 gr.          | Cloro: 105 mg.   |
| Grasa: 3 a 3,1 gr.              | Magnesio: 8 mg.  |
| <b>En Minerales:</b>            | Azufre: 30 mg.   |
| Sodio: 30 mg                    | Cobre: 0,003 mg. |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las vitaminas, la leche contiene tanto del tipo hidrosolubles como liposolubles, aunque en cantidades que no representan un gran aporte. Dentro las vitaminas que más se destacan están presentes la riboflavina y la vitamina A.

La industria lechera ha tratado de suplir estas carencias expendiendo leches enriquecidas por agregado de nutrientes. Por su alto contenido de agua, la leche es un alimento propenso a alteraciones y desarrollo microbiano, por eso siempre debe conservarse refrigerada y respetando su fecha de vencimiento.

## 2. Presentación del producto

Los productos derivados de la leche tienen diferentes características físico-químicas, como resultado de los distintos tipos de procesamiento a la cual es sometida la leche cruda. Ellos son, principalmente:

**Leche pasteurizada:** Leche apta para el consumo humano resultante de su exposición a altas temperaturas, y enfriamiento rápidamente, con el cual se eliminan bacterias. Antes de ser pasteurizada, la leche se somete a pruebas de calidad, y es higienizada, homogenizada y prepasteurizada.

**Leche ultrapasteurizada:** El proceso de obtención es similar a la pasteurizada. La diferencia radica en que en este caso la leche es sometida a temperaturas más altas, el proceso calentamiento- enfriamiento se repite varias veces, y el producto final se envasa en cajas “Tetra Brik Asceptic” y bolsas de múltiples capas, que permiten mantener la leche en perfecto estado sin ser refrigerada antes de ser abierto el empaque.

**Mantequilla:** Es una especie de emulsión de la grasa de la leche y del agua, la cual se obtiene por el batido de la crema. La crema es aquella parte rica en grasa que es separada de la leche por centrifugación o simple separación de la nata después de un proceso de calentamiento.

**Queso:** Es un producto cuyo contenido es fundamentalmente caseína y grasa. Según la proporción de ésta última los quesos pueden ser grasos, semigrasos o magros; y según su consistencia se dividen en quesos de pasta blanda y dura. La riqueza en grasa de los quesos depende del tipo de leche que se utiliza para su elaboración.

**Yogur:** Se obtiene a partir de la fermentación de la leche y a través de la intervención de varias especies bacterianas. Otro producto que se obtiene por procesos similares es el kumis.

**Lactosuero:** Es un subproducto de la quesería que se utiliza principalmente en la panificación y elaboración de galletas, con un alto contenido de proteínas y de lactosa.

**Leches modificadas (descremadas - comerciales):** Se pueden producir leches descremadas con tenor graso máximo de 0.3%, y semidescremadas cuando sea mayor a 0.3% y menor al 3%. Estos valores deberán obligatoriamente constar en los envases de forma visible y explícita. La leche parcialmente descremada, que promedia el 1.5% de grasa, aporta lo mismo que la de tipo entera, excepto por esta diferencia de contenido graso y por ende de menor cantidad de calorías.

**Leche en Polvo:** Las hay enteras, semidescremadas y descremadas. A través de procesos técnicos el líquido se deshidrata y reduce a polvo. Para este proceso, la leche es introducida a gran presión en cámaras calientes que la deshidratan. Así, se forma una nube de pequeñas gotas de leche que se deshidratan instantáneamente y que se ha denominado Sistema Spray. Las propiedades de la leche en polvo son similares a la de su par fluido.

**Leche condensada:** Consiste fundamentalmente en leche y crema, a las cuales se les ha extraído parcialmente el agua después de tratamiento térmico y de concentración. Normalmente se le añade sacarosa para darle estabilidad y seguridad bacteriológica al producto. Esta variedad del producto es utilizado generalmente para repostería y no para la dieta diaria, dado su alto contenido de grasa y bajo contenido de agua. La leche condensada se obtiene a partir de leche fluida a la que se le adiciona sacarosa y glucosa. Su concentración se logra al vacío y con temperaturas no muy altas. De esta forma se logra la evaporación de agua quedando como resultado un producto viscoso. Esta variedad del producto tiene un mínimo de 7% de grasa y no más de 30% de agua.

## ➤ Proceso para Elaborar Quesos

El queso es un producto fresco o madurado, sólido o semisólido, obtenido de la leche, leche total o parcialmente desnatada, nata, suero de mantequilla o de una mezcla de algunos o de todos estos productos, por coagulación total o parcial. El proceso de elaboración del queso consta de varias etapas que veremos a continuación:

**1. Preparación de la leche:** La leche ha de tener un contenido microbiano bajo al llegar a la quesería. Debe controlarse también la presencia de antibióticos que inhiben el crecimiento del cultivo bacteriano que se utiliza en la fermentación del queso y que impedirían la coagulación. La leche debería transportarse en cisternas isotermas a una temperatura de entre (4 - 6) °C. Si no es así, se enfriará inmediatamente al llegar a la fábrica hasta que alcance una temperatura de (3-4) °C. A continuación la leche se higieniza por centrifugación (para eliminar las impurezas sólidas), se normaliza el contenido en grasa y se pasteuriza a (70-80) °C durante 15 segundos. Este último paso (la pasteurización) no tiene lugar en la elaboración de quesos artesanos, que se elaboran con leche cruda. Más adelante analizaremos esta cuestión.

**2. Acidificación o adición del cultivo iniciador:** Este cultivo iniciador o "starter" está compuesto por bacterias lácticas de los géneros *Leuconostoc*, *Streptococcus* y *Lactobacillus* (aunque es el procedimiento más frecuente, no tienen por qué emplearse conjuntamente estos tres géneros de bacterias). Su misión es:

Transformar la lactosa en ácido láctico

Potenciar la acción del cuajo

Favorecer el desuerado

Disminuir el pH hasta 5-5.2, inhibiendo de este modo el crecimiento bacteriano.

Liberar las sustancias que confieren a cada queso su aroma y sabor típicos.

**3. Adición de materias complementarias y cultivos especiales:** Esta etapa es voluntaria. Las materias complementarias pueden ser las siguientes:

- Cloruro cálcico: contribuye a la acidificación de la leche y aumenta su contenido en calcio, lo que acelera el proceso de coagulación.
- Nitrato potásico: inhibe el crecimiento bacteriano que produciría gases perjudiciales para el sabor y el aroma del queso que estamos fabricando.

Colorantes naturales autorizados (sobre todo para cortezas): permite que el queso tenga un color uniforme durante todo el año. Uno de los ejemplos más claros en este apartado es la adición de betacarotenos en el queso gouda (muchas veces la etiqueta no declara la presencia de dicho colorante). Entre los cultivos especiales destacan los siguientes:

- Mohos: ayudan a desarrollar unos sabores y aromas determinados durante la maduración. Así sucede con el *Penicillium candidum* en el Camembert o con el *Penicillium Roqueforti* del queso roquefort.
- Bacterias: tienen la misma misión que los mohos. Por ejemplo, el responsable del aroma, sabor y los agujeros del queso gruyere es la bacteria *Bacillus linens*.

**4. Coagulación:** Esta es una de las etapas claves del proceso y la base de la conversión de la leche en queso. Esta transformación se produce por la coagulación de la caseína, que engloba parte de la grasa y otros de los componentes de la leche.

Podemos distinguir dos tipos de coagulación: la ácida (que se emplea preferentemente para la elaboración de requesón) y la enzimática (que es la que nos interesa, ya que es la que se emplea para elaborar queso).

La coagulación enzimática se produce cuando le añadimos a la leche un cuajo comercial compuesto por un (18-20) % de cloruro sódico, benzoato sódico y enzimas como la renina y la pepsina. La valoración comercial del cuajo se basa en su poder o fuerza coagulante, que depende del contenido enzimático y se denomina título (el título es la cantidad de leche que coagula un volumen de cuajo determinado a 35°C en 40 minutos). Se suelen utilizar 20 o 30 mililitros de cuajo por cada 100 litros de leche. La leche puede tardar en cuajar de 45 minutos a tres horas. Como resultado de la coagulación enzimática de la leche, se forma una masa que retiene gran cantidad de agua entre sus poros.

**5. Desuerado:** Se consigue mediante acciones químicas y mecánicas. La expulsión del suero está influida por tres formas: la primera por el corte y la agitación de la cuajada, que se realiza habitualmente con una lira compuesta de una serie de alambres dispuestos en un bastidor. La lira, después de múltiples pasadas por la cuajada, divide ésta en partículas muy pequeñas. Los granos de cuajada se agitan continua y lentamente, favoreciendo la pérdida de agua. La segunda por el descenso del pH de la cuajada; y la tercera por el tratamiento térmico, que acelera el desuerado, que se realiza calentando la cuba exteriormente gracias a un recubrimiento o "camisa" por donde circula vapor o agua caliente. Existen dos tipos de tratamientos térmicos:

- Tratamiento suave: se utilizan temperaturas de (20-30) °C. Se pierde poco suero, obteniéndose quesos con alto contenido en agua.
- Tratamiento alto: se utilizan temperaturas de (40-50) °C. La cuajada pierde mucha agua, dando lugar a quesos duros.

**6. Moldeado y prensado:** En esta etapa se completa el desuerado y se le da al queso su forma definitiva, introduciéndolo en un molde que puede ser de madera, plástico, metal, etc. y que puede tener perforaciones para dejar escapar el suero. Dependiendo del tipo de queso que se pretenda obtener, el prensado será más o menos intenso.



En algunos casos, como puede ser el del queso camembert no se aplica ningún tipo de presión, dejando que el peso del propio queso en el molde actúe como prensa. Las prensas se componen de unas palancas con las que se ejerce una determinada presión sobre la masa o cuajada.

**7. Salado o salazonado:** Para este proceso se suele utilizar sal fina, pura, seca y bien molida. Esta sal puede ser extendida por la superficie o también puede ser directamente incorporada a la masa. Otra forma de salar el queso es con un baño de salmuera, que se encuentra a una temperatura de (10-13) °C, y en cual permanecen entre 6 y 12 horas los quesos blandos y de 24 a 72 los quesos duros. Este sistema es cada vez más utilizado porque necesita menos mano de obra y porque con él todos los quesos adquieren, aproximadamente, el mismo contenido en sal. Los principales objetivos de esta etapa son los siguientes:

- Impedir la proliferación de microorganismos patógenos, lo que contribuye a una mejor conservación del queso. Completar el desuerado de la cuajada.
- Controlar o dirigir los microorganismos del cultivo iniciador. Mejorar el aroma y el sabor del queso.

Si lo que queremos es un queso fresco, el proceso habrá terminado con la etapa anterior, la salazón del queso. En cambio, si pretendemos obtener un queso curado (de cualquier grado de curación) deberemos continuar con el siguiente paso.

**8. Maduración:** Período en el que la cuajada sufre unas determinadas transformaciones para dar el queso tal y como lo conocemos. Puede durar unos días o varios meses, según el tipo de queso. Durante esta fase el queso es almacenado en cámaras donde se controla la temperatura (12°C), la humedad (80-90%) y la aireación que permiten la perfecta maduración del queso. Los quesos azules requieren una humedad de casi el 100% debido a que en su proceso de maduración participan determinados mohos.

Los principales objetivos de la maduración o madurado son:

- Desarrollar el sabor y el aroma.
- Modificar el aspecto.
- Alcanzar la consistencia deseada.

Al terminar el proceso de maduración se observa:

- La existencia de una corteza más o menos sólida.
- La formación de una pasta homogénea y elástica.
- La presencia de ojos, fisuras, etc. en la pasta.

Aquí finalizaría el proceso de elaboración de cualquier tipo de queso curado.

#### ➤ **Proceso para la Elaboración de Yogurt**

**1. Selección de la leche:** Aunque se ha utilizado leche de diferentes especies animales para la fabricación del yogur, en la industrialización se utiliza básicamente leche de vaca. Puede utilizarse, leche entera, leche parcialmente descremada, leche descremada o crema de leche. La leche más apropiada es la que posea un contenido elevado de proteínas por razón de su alta densidad. A pesar de ello no es necesario elegir una leche con una proporción elevada de extracto seco para la producción de yogur, pues aquel puede ser aumentado más tarde por medio de otros productos como, leche descremada concentrada, leche en polvo descremada, suero, lactosa. Para que el cultivo iniciador se desarrolle, han de tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Bajo recuento bacteriano.
- Libre de antibióticos, desinfectantes, leche mastítica, calostro y leche rancia.
- Sin contaminación por bacteriófagos.

**2. Pasteurización:** En la preparación del yogurt, la leche se pasteuriza a 95 – 96 °C por un tiempo de 5 min. Para destruir los microorganismos patógenos y la flora que no interese. Luego se enfría hasta los 45 °C que es la temperatura que normalmente se usa en la incubación.

**3. Incubación:** Se inocula con un starter de los dos microorganismos, el *Streptococcus thermophilus* y el *Lactobacillus bulgaricus*, pero que han sido cultivados por separado para evitar un exceso de producción de ácido láctico. De este modo, no se ve favorecida una especie frente a la otra dentro del mismo starter. Si la leche está libre de inhibidores, la actividad microbiana está determinada principalmente por la temperatura de incubación y la cantidad de inóculo agregado. Mientras mayor sea la diferencia con la temperatura óptima y menor la cantidad de inóculo agregada mayor será el tiempo de fermentación.

La temperatura y el tiempo de incubación, además de la cantidad de inóculo, no solo influyen en la acidez final sino también en la relación entre bacterias. En el caso del cultivo del yogurt con *Streptococcus thermophilus* y *Lactobacillus bulgaricus*, una menor cantidad de inóculo y bajas temperaturas favorecen al *Streptococcus thermophilus* y en el caso inverso al *Lactobacillus bulgaricus*.

En la elaboración de yogurt es preferible usar un corto tiempo de procesamiento, y para eso se regula la temperatura y la cantidad de inóculo. Normalmente se usan temperaturas de incubación entre 42 y 45 °C, de 2 a 3% de cultivo y un tiempo de incubación de 2:30 a 3 horas. En un principio el pH (comúnmente de 6,8) es favorable para el *Streptococcus Thermophilus* que se desarrolla más rápido produciendo Ácido Fórmico y Dióxido de Carbono, bajando así el pH hasta 5 aproximadamente. De este modo se estimula el crecimiento del *Lactobacillus bulgaricus*. Al mismo tiempo, el desarrollo del *Lactobacillus bulgaricus* favorece el crecimiento del *Streptococcus thermophilus* por la producción de nutrientes como ácido láctico, péptidos y aminoácidos como la valina.

Esta aparición del ácido láctico es el que provoca el descenso del pH, que a su vez es el responsable de la coagulación de la leche. La coagulación se produce a causa de la estabilidad de las caseínas. Al pH de la leche fresca, las caseínas tienen carga negativa y se repelen. En la acidificación de la leche, los iones hidrógeno del ácido son absorbidos por las caseínas, por lo que la carga negativa va disminuyendo y así también la repulsión entre ellas. La coagulación empieza cuando la repulsión ha disminuido. A un pH de 4,6 las caseínas son eléctricamente neutras y completamente insolubles. Este nivel de pH se conoce como punto isoelectrico de la caseína. Su efecto en el yogurt es que una vez ocurrida le confiere su consistencia semisólida característica.

En los productos lácteos fermentados, la fermentación culmina cuando se alcanza un valor de 4,2 a 4,5 de pH aproximadamente, o cuando se observa un valor de 0,75 a 0,8 de acidez titulable. Una vez lograda la acidez requerida, debe enfriarse a 4 o 5 °C para detener la fermentación y evitar que se siga produciendo ácido láctico. Como vimos, estos microorganismos y su efecto sinérgico del crecimiento conjunto son los responsables finalmente de la formación de aromas y texturas típicos del yogurt. Entre los componentes responsables del aroma se encuentran el acetaldehído, acetoina, diacetilo.

**4. Fermentación y Envasado:** Este proceso de fermentación se puede lograr de dos maneras distintas, según se quiera obtener yogurt firme o yogurt batido. El yogurt firme se envasa inmediatamente a la adición del starter en vasitos o tarritos y son llevados de esta forma a una estufa donde se produce la fermentación hasta el punto deseado y luego se refrigera en cámaras o en túneles de refrigeración. En cambio, en el yogurt batido la fermentación se produce directamente en el reactor, se homogeniza, se enfría en un intercambiador entre 22 y 24 °C, temperatura indicada para retardar el desarrollo de las bacterias, se termina por envasar en recipientes que son inmediatamente refrigerados.

La descripción nutricional de los productos elaborados por la empresa son los siguientes:

Tabla 2. Descripción Nutricional

| <b>DESCRIPCIÓN:</b>   | <b>PRODUCTO:</b>  |
|---|---|
| <p><b>QUESO:</b> Es un producto de color blanco y sólido, envuelto en empaque de plástico con etiqueta y fecha de vencimiento. Posee alto contenido de Calcio, Vitaminas A, B, C; Riboflavina, Niacina, Hierro y Proteínas. Su presentación es por libra y por bloque de 12 libras.</p>   | <p>Figura 7. Queso</p>  <p>Fuente: La empresa</p>         |
| <p><b>YOGURT:</b> Es un producto de color variado de acuerdo al sabor, es líquido, empacado en envase plástico con etiqueta de fecha de vencimiento. Posee un alto contenido de Calcio, Vitaminas A, B, C, Riboflavina, Niacina, Hierro y Proteínas. Su presentación es por 1 litro, 2 litros y 4 litros, con sabores de fresa, melocotón, mora, piña, guanábana y kumis.</p> | <p>Figura 8. Yogurt</p>  <p>Fuente: La empresa</p>       |
| <p><b>MANTEQUILLA:</b> Es un producto de color amarillo, empacado en envase plástico, con etiqueta de fecha de vencimiento. Posee un alto contenido de Calcio, Vitaminas A, B, C, Riboflavina, Niacina, Hierro y Proteínas. Su presentación es por libra y bloque de 5 libras.</p>  | <p>Figura 9. Mantequilla</p>  <p>Fuente: La empresa</p> |

**LECHE:** Es un producto de la Secreción nutritiva de color blanquecino, que se empaca en envase plástico, con etiqueta de fecha de vencimiento. Posee los siguientes componentes. Contiene Glúcidos (lactosa, azúcar específica de la leche), Proteínas (caseína, albúmina y proteínas del suero), Lípidos, Componentes minerales (sodio, potasio, calcio, hierro, cobre, fósforo, cloro, magnesio, azufre), Vitaminas (A, B, D3, E), Calorías y Carbohidratos. Su presentación es por 1 litro y 2 litros.

Figura 10. Leche



Fuente: La empresa

**CREMA DE LECHE:** Es un producto de color blanco, es líquido espeso, empacado en envase plástico con etiqueta de fecha de vencimiento. Posee un alto contenido de Calcio, Vitaminas A, B, C, Riboflavina, Niacina, Hierro y Proteínas. Su presentación es por 1 litro, 2 litros y 4 litros.

Figura 11. Crema de Leche



Fuente: La empresa

Fuente: Elaboración Propia.

### **9.1.5. Análisis del Entorno del Mercadeo**

#### **9.1.5.1. Macroambiente**

##### **Entorno Político**

En Colombia poco a poco se ha posicionado como una nación económicamente emergente en donde se han comenzado a potenciar los diferentes sectores haciendo uso de los acuerdos comerciales vigentes.

En Colombia los procesadores de lácteos disponen de diversos tipos de leche según las distintas regiones, que por sus variadas características y calidades composicionales garantizan un mayor rendimiento y pueden ser utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos derivados, según las exigencias del mercado objetivo; las regiones como el Atlántico, Bolívar, Caquetá, César, Córdoba, Guajira, Magdalena, Norte de Santander y Sucre, registran aproximadamente el 25% de la producción nacional, estas zonas presentan un gran potencial para la instalación de una planta de procesamiento, ya que muestra mayores excedentes de producción y elevados niveles de calidad composicional en la leche producida. (PROEXPORT)

La dinámica en la producción primaria se da gracias a las innovaciones en los sistemas de alimentación y el manejo del ganado, como también al mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas. El aumento en la producción de leche en Colombia se ha dado conjuntamente con un incremento en el consumo de lácteos de la población. (PROEXPORT)

En la actualidad la industria láctea acopia el 46.6% de la producción total de leche fresca. De este porcentaje, sólo 5 empresas lácteas procesan más del 55% de la leche que ingresa al canal industrial. La actual capacidad instalada de la industria nacional se encuentra cerca de sus niveles máximos de utilización, por lo cual se estima que solo podrían aumentar sus volúmenes de compra y procesamiento de leche fresca en un 10%. Lo anterior demuestra que en este mercado aún existe espacio para la inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos. (PROEXPORT)

Existen otros factores externos como la infraestructura que no permiten que la producción colombiana sea más competitiva tanto en el exterior como en el país, los fletes internos son mucho más costosos que el costo de transporte marítimo. Sin olvidar la tasa de cambio; frente a TLC con Estados Unidos, la leche líquida, el lacto suero, y las bebidas lácteas provenientes de ese país entran a Colombia sin arancel, con precios inferiores a los de la producción colombiana, lo que afecta la venta de los productos de origen nacional. (EL SENADO)

### **Entorno Económico**

El tema del crecimiento económico mundial continúa vigente y en el corto plazo, las perspectivas no son positivas, debido al menor crecimiento previsto para las economías en desarrollo. Con respecto a las compras en los hogares colombianos, la categoría de alimentos, es la categoría que abarca el mayor porcentaje de las compras en los hogares colombianos, ubicándose por encima del 30% de las compras totales. Dentro de la categoría están involucrados todos los productos de la canasta básica, además de otros alimentos y bebidas. Es por esto que los productos que se fabrican para consumo frecuente tienden a presentar una demanda constante. (PROPAIS)



En cuanto a la categoría de Lácteos, cuenta con un tamaño de mercado atractivo, pues alcanza una cifra de 910.977 millones de pesos, lo que equivale aproximadamente al 2% del total de las compras de los hogares, porcentaje que presenta una leve tendencia de aumento pero que aun así es significativo. Teniendo en cuenta la distribución por nivel de compras en los hogares, puede decirse que después del nivel de compras medio, los consumidores de bajos ingresos representan una de las mejores oportunidades de crecimiento para la industria láctea. (PROPAIS)

La industria láctea está regulada bajo el parámetro de precios mínimos de compra de leche, “De esta forma, cuando la oferta del alimento crece, el precio de compra debe mantenerse estable y en contra de la lógica económica. Así es como ese círculo vicioso lleva a la leche que se queda en finca a manos de la informalidad, donde se disminuye drásticamente el precio de compra de la leche”. (PORTAFOLIO)

Dentro de este análisis, es fundamental ser crítico y reconocer las imperfecciones que se presentan en la ganadería lechera de nuestro país, en cuanto a la relación entre la industria láctea y los ganaderos. En la mayoría de los casos, existen acuerdos de solo palabra, basados en la costumbre y tradición, pero altamente vulnerables a la problemática descrita anteriormente, cuando se presentan las “enlechadas” y se deja de recoger leche en el campo, lo que ocasiona una sobre oferta de leche que no logra ser vendida. (PORTAFOLIO)

## **Entorno Social**

Los productos lácteos se encuentran en un sector muy dependiente de las materias primas, cualquier cambio en el clima o en la elaboración de leche está ligado a una variación en la rentabilidad y producción de la empresa, es decir, cualquier factor del entorno que afecte al ganado (tales como temperaturas extremas o enfermedades) así como la calidad de sus productos (mal funcionamiento de la planta de procesamiento, perdurabilidad de la leche, sistemas de higiene durante todo su proceso) afecta gravemente las utilidades e ingresos de las empresas y, si es un fenómeno general, se verá reflejado en los bajos índices del sector. (Universidad del Rosario)

El porcentaje de la población económicamente activa ha variado, por lo que se observa un nivel de desempleo considerable, se tiene un crecimiento en la oferta de empleos muy lento por lo cual muchas personas consideran abandonar su región para migrar a sectores con mejores oportunidades laborales, calculando los costos y beneficios que esa decisión acarrea; Sumado a lo anterior, se considera que el sector es uno de los más dinámicos del país ya que concentra un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos generados por el sector agropecuario y también ocupa un gran espacio en el PIB del sector agropecuario colombiano, siendo la leche uno de los productos más desarrollados en Colombia. (Universidad del Rosario)

## **Entorno Tecnológico**

La ciencia y la tecnología avanzan vertiginosamente y llegan a suplir las realidades de los diferentes ámbitos sociales, sin ser la producción y transformación de los productos lácteos ajenos a estos procesos, es así como la tecnología ha aportado significativamente a la elaboración de estos alimentos y al mismo tiempo permite realizar procesos de forma ágil y sencilla dando respuesta a las necesidades de producción en línea.

Las empresas que pertenecen a la industria láctea se ven obligadas a mejorar la tecnología con la que operan para mejorar sus procesos de transformación; por ejemplo, la innovación y el desarrollo tecnológico, esto implica altos costos que son necesarios para dar mayor valor agregado a sus productos y obtener mayores beneficios; la modernización en los sistemas de alimentación del ganado y de mejoramiento genético también constituyen un punto de partida para ampliar la calidad de los productos que se van a comercializar y obtener así mayor confianza de los compradores, incrementando la fidelidad de los clientes. (Universidad del Rosario)

### **Entorno Cultural**

La producción de quesos es una de las actividades más antiguas por tratarse de la forma más primitiva de conservar un alimento, como la leche; anteriormente era común que existieran haciendas dedicadas a la producción de estos alimentos, en la actualidad existen empresas dedicadas al sector lácteo que ofrecen al mercado una gran variedad de quesos que son clasificados según sus características y textura; factores externos como la nueva entrada de competidores son temas que añaden dinamismo al sector, pues las empresas deben estar atentas al accionar de los entrantes con el fin de mantener su posición en el mercado, el entorno en el que compiten las empresas es incierto en la medida en que los gustos de los consumidores pueden cambiar de un momento a otro. Asimismo, los precios son un punto importante para la decisión del cliente y los productos sustitutos (como la leche de soya, leche de almendras, avena, arroz, etc.) siempre existirán, así que las empresas necesitan comprometerse con las exigencias del mercado. (Universidad del Rosario)

A nivel cultura a pesar de la gran disponibilidad de productos lácteos, algunas personas no les gusta ninguno de estos productos ya sea por la creencia religiosa, por ser veganos o por los múltiples mitos que se encuentran presentes en entorno a estos y lo perjudiciales que pueden llegar a ser, la ingesta de alimentos producidos de animales es por hoy un factor que disminuye el consumo de los productos lácteos, como también la intolerancia a la lactosa de la leche que es un problema que presentan algunas personas que consiste en la digestión incompleta de la lactosa. Afortunadamente, no es necesario eliminar el consumo de leche y productos lácteos por este problema. (INPROLACDECOLOMBIA)

#### **9.1.5.2. Microambiente**

##### **Proveedores**

Son las personas encargadas del abastecimiento de la materia prima y de los insumos necesarios para la producción de nuestros productos. La empresa cuenta con una variedad de proveedores, en donde aproximadamente el 90% de ellos cuentan con la disposición de la materia principal como es la “leche” los cuales se encuentran los siguientes acopiadores: Diego Portilla, Diego Ramírez, Ofelia Martínez, Carlos Ramírez, entre otros; estos poseen un buen sistema de comunicación vía terrestre a sectores aledaños, pues el municipio de Palmira es tierra productora de “leche”. Los insumos se compran con un crédito de 30 días y no se tienen descuentos por pronto pago.

La empresa cuenta con una variedad de proveedores, pues estos deben ser escogidos de acuerdo a los beneficios que otorgan a la empresa ya que de esto depende el éxito del producto. Los criterios para la selección de los proveedores son:

- Calidad: Al ofrecer materia prima para la transformación y posterior consumo, estos productos deben ser frescos y de buena calidad apto para el consumo.
- Precios: La empresa busca en sus proveedores precios competitivos de acuerdo con la calidad, cantidad y exclusividad de los insumos que se requieren para la preparación de los productos lácteos.
- Capacidad de respuesta al pedido: se busca que los proveedores utilizados para la preparación de los productos lácteos tengan la mayor capacidad de respuesta ante pedidos de grandes cantidades de acuerdo con lo contratado y la disposición en el tiempo requerido en el lugar de abastecimiento de la empresa.
- Cumplimiento: En este sentido la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, está interesada en tener proveedores que cumplan responsablemente de acuerdo con los criterios previamente pactados en cuanto a calidad, cantidad, tiempos de entrega, precios concertados, fidelidad y prioridad de acuerdo con los niveles de pedidos.

Todos los productos ofrecidos por los proveedores a la empresa son base fundamental para la elaboración de los productos lácteos, lo que quiere decir que de estos depende para el desarrollo de la producción, por tal motivo es muy importante tener en cuenta una variedad de proveedores.

### **Distribuidores**

Dado que los canales de distribución son de gran importancia para la comercialización de los productos ofrecidos por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, la empresa utiliza un solo método de venta directa del producto. Estos productos están dirigidos a los estratos socioeconómicos 2, 3 y 4.

El servicio de ventas cuenta con dos fases principales, el primero es el proceso de negociación con los clientes ya sean empresariales o particulares donde se realizan las propuestas de acuerdo con las necesidades y el presupuesto de los clientes, la segunda fase es la venta de los productos y su distribución. Por lo anterior es importante que la atención sea de manera impecable, que se reduzca al mínimo un posible error durante el proceso ya sea la negociación o entrega procurando siempre la mayor satisfacción de los clientes.

En este sentido se entiende que la comercialización de los productos, las propuestas y asesorías por parte de la empresa a los clientes sea a través de un canal directo y que las personas encargadas de este proceso tengan la mejor capacitación y las mejores competencias en servicio al cliente para que todo el proceso logre la satisfacción de los clientes y aporte al goodwill de la empresa.

### **Clientes**

Los clientes son los que toman la decisión de comprar y abarcan un conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen las decisiones con el fin de realizarla. La elección de nuestros productos es necesario posicionarnos en la mente del consumidor. Los consumidores poseen diferentes necesidades y expectativas con relación con los productos que desean. El grupo de clientes de la empresa está segmentado en dos grupos que son los clientes empresariales y los clientes particulares.

Dentro del análisis interno y con base en los datos históricos del último año nos indica que la empresa está dirigida a los clientes minoristas (consumidor final) que corresponden aproximadamente a 18% y que los mayoristas o distribuidores (establecimientos de comercio o tiendas de barrio) corresponden aproximadamente a un 82%, los cuales serán los principales entes para el funcionamiento de la empresa, los distribuidores serán nuestros clientes potenciales.

Es importante recalcar que las empresas que han adquirido los productos, han sido referidos por otras personas que han adquirido los productos lácteos anteriormente con la empresa, el voz a voz es lo que más ha atraído clientes. Además del anterior procesos nunca se ha realizado una retroalimentación de cliente a empresa, pues no se ha utilizado nunca un instrumento diseñado para el control de la calidad y la satisfacción del servicio al cliente y de los productos, ya que solo se le preguntaba la cliente si el servicio y la calidad habían cumplido con sus expectativas sin hacer una evaluación estructurada del paso a paso del proceso.

### **Competidores**

Al analizar la competencia nos ubicados en aquellos competidores indirectos y directos, para identificar y analizar las ventajas y desventajas en los procesos, En nuestro mercado objetivo la competencia directa posee mayor importancia al momento de obtener información acerca de la capacidad competitiva y las estrategias de comercialización.

El objetivo del análisis es contrastar la posición y factores que son usados por la competencia para detectar que estrategias se deben de tomar para tomar ventaja de la posición en que nos encontremos o por el contrario se deben tomar medidas con urgencia para no versen afectados de las decisiones del mercado.

### **Identificación de la competencia**

Para la elaboración y estudio del proyecto, se ha podido establecer e identificar a nivel regional y local a los grandes productores de derivados lacteos que podamos destacar las fortalezas y debilidades que poseen.

Lácteos Renacer: Es una empresa dedicada a la producción de Productos Lácteos y Derivados, además de ofrecer servicios de Maquila, sus ventas de productos son al por mayor en supermercados y tiendas del municipio de Palmira.

- Fortaleza: maneja buenos precios con referencia a la competencia, se encuentra en grandes superficies.
- Debilidades: no han abarcado gran parte de las tiendas de barrio o establecimientos de comercio, como tampoco han fomentado el aumento de publicidad para lograr un mayor reconocimiento de la marca.

Lácteos la Pradera: Empresa dedicada a la producción de Quesos, Productos Lácteos. Ubicada en la zona industrial, cuenta con una planta adecuada para su producción con una diversidad de productos.

- Fortalezas: Es una de las líderes del mercado, posee experiencia y tradición, tiene gran presencia en supermercados y grandes superficies, manejan buena publicidad.
- Debilidades: El costo de sus productos es mayor a los precios que maneja la empresa comercializadora de derivados lácteos.

Dentro de la competencia indirecta tenemos a las siguientes empresas:

Alquería: Es una de las empresas más grandes que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos, su producto y presentación son de buena calidad. Poseen plantas que surten gran parte de Colombia, Alquería es la compañía del sector que presentó un mayor crecimiento en sus ventas para el año 2.008 con un 30,7%, y aunque el incremento en el año 2.009 no fue tan significativo, considerando que el sector no presentó un crecimiento considerable, la empresa logró un buen incremento en sus ventas, aproximado al 7,11%.



Alpina: Es otra de las empresas grandes que se dedican a la producción y comercialización de productos lácteos, aunque sus precios son más frente a Colanta y Parmalat, su mercado se expande a nivel nacional. El producto que produce y comercializa es de buena calidad.

Algarra: Es una empresa productora y procesadora de lácteos, Para el desarrollo de sus diferentes procesos industriales cuenta con tecnología de punta, la cual garantiza la total inocuidad y protección de sus productos. Es una empresa consolidada en nuestro país que ha alcanzado una posición en el mercado por la aceptación que tiene el producto entre los consumidores.

### **Productos Sustitutos**

Algunos de los productos sustitutos de los productos lácteos son: La leche por la leche de soja, arroz y avena; El queso por el queso versión vegano, o tofu (se obtiene de cuajar la leche de soja); el Yogur por la versión vegetal que posee igualmente diferentes sabores (natural, fresa, frutas del bosque, frutos secos...) o incluso helados veganos, existe una gran variedad de producto hechos a base de soja que son productos sustitutos de los productos a base de leche de vaca que de igual forma se caracterizan por su contenido nutricional y su sabor que puede acompañar cualquier comida.

### **Precauciones y restricciones del consumo de productos**

Las prevenciones o precauciones que debe tener los clientes al consumir los productos alimenticios de la empresa. Estarán impresas en el empaque como mantener el producto refrigerado una vez abierto; y tratar de consumirlo en el menor tiempo posible.

## **Metodología**

### **Observación y Entrevistas semiestructuradas**

Se realizó una observación de los procesos que se ejecutan en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, en donde se pudo identificar no solo los procesos de producción y ventas, además permitió identificar y determinar las políticas, la cultura organizacional y los procesos de comunicación que se usan dentro de la empresa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al Gerente Comercial y al personal de Producción y venta de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

### **Entrevista al Gerente Comercial**

¿Quiénes tienden a consumir sus productos?

Los productos son de consumo generalizado desde Niños, Jóvenes y Adultos.

¿En qué temporada del año el consumidor tiende a demandar más sus productos?

La demanda aumenta en semana santa pues en los hogares están los jóvenes, en navidad para la elaboración de recetas clásicas de temporada e igualmente en año nuevo.

¿Qué necesidades satisfacen sus productos?

Nuestros productos además de satisfacer las necesidades de consumir productos alimenticios y de buen gusto también contribuyen a beneficiar a salud en cuanto a la nutrición y digestión al consumir productos con bajo nivel de productos químicos.

¿A quiénes considera como sus principales competencias?

Entre los principales consumidores esta Parmalat y alpina entre otros a nivel nacional.

¿De qué manera la empresa distribuye sus productos hacia el consumidor?

Los productos son distribuidos de forma directa con los clientes

¿Con cuántos vendedores cuenta la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en el municipio de Palmira?

La empresa cuenta con 2 vendedores de contratación directa

¿Qué productos de la línea se venden con mayor frecuencia?

En la empresa se elaboran una diversidad de productos, sin embargo los que se venden con mayor frecuencia son el yogur y el queso

¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Los Supermercados están dentro de la lista?

Los principales clientes son las tiendas de barrio, heladerías y queserías, los minimercados también se encuentran entre los clientes

¿Qué medios de publicidad utilizan para comercializar sus productos?

En lo que se refiere a la publicidad la empresa no tiene fecha o periodo, ni tiempo determinado, ésta se hace cuando se requiere, más aún en el caso de promociones y para fin de año se contrata una empresa publicitaria para dar a conocer el producto, además se realiza publicidad en televisión.

¿Ofrecen promociones para comercializar sus productos en la ciudad? ¿Como cuáles?

Se entregan a los puntos de ventas calendarios y los distribuidores son los encargados de entregar los artículos promocionales, Para comercializar se realizan descuentos y promoción de productos según políticas de la empresa

## **Entrevista al encargado de Producción**

¿Qué productos lácteos elaboran en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁTEOS?

Entre los productos que se elaboran se encuentran el queso, yogurt, mantequilla, crema de leche, leche condensada y en temporada decembrina dulces de leche.

¿Para abastecerse de su materia prima principal (leche), Cuentan con sus propios hatos ganaderos o las consiguen de otras fuentes?

La materia prima es obtenida de los centros de acopio externos a la empresa.

¿Cómo llega la materia prima a la planta de producción?

Desde los centros de acopio se recibe la leche donde el personal realiza el Control de Calidad; una vez aprobada la leche se somete a un proceso de enfriamiento para mantener todas sus propiedades en óptimas condiciones.

¿En qué presentación comercializan sus productos?

Los productos son comercializados por grandes y Pequeñas cantidades, por litros y libras.

Existen varias actividades previas a las cuales se somete la leche para convertirla en un producto elaborado. ¿Podría darnos una breve explicación?

Se somete a un análisis físico químico y luego de procesos de: CLARIFICACIÓN, PASTEURIZACIÓN Y HOMOGENIZACIÓN; a continuación la leche es envasada en diferentes presentaciones, de esta forma la Leche queda lista para ser transportada a las cámaras de frío para su despacho y distribución.

¿En qué lugar mantienen los productos elaborados para su posterior distribución y venta?

Los productos se mantienen en un cuarto frío para mantener las propiedades de los productos.

### **Entrevista al laboratorista**

¿La materia prima recién llegada la someten a algún tipo de análisis?

Cuando la materia prima llega a la planta ésta la someten a un análisis físico – químico, en el cual se toman en cuenta los siguientes parámetros. Contenido de grasa, de ácido láctico, densidad de la leche, el agua. Grado de homogenización, pasteurización, contenido de proteína de la leche, el pH.

¿Cuándo se conoce que la materia prima es adecuada para someterla al proceso de producción? Y en caso de no serlo ¿Qué hacen con ella?

La leche tiene siempre un grado de acidez y dependiendo de este se puede decir si la materia prima esta apta para someterla al proceso de producción o no. La empresa trabaja con 15º o 16º de acidez, si tiene 17º es extremadamente peligrosa, 18º es desechable, ésta se rechaza

¿El producto terminado también lo someten a un análisis?

Una vez que el producto se encuentre terminado una muestra es examinada para dar el visto bueno y pueda ser llevada al cuarto frío para su distribución y venta.

¿Qué aparatos utilizan en el laboratorio donde someten la materia prima y el producto terminado a un análisis?

Se utiliza una Centrifuga para medir la grasa, Medidor en el que se detalla el grado de agua, reductasa detalla la cantidad de bacteria que tiene la leche y la acidez

## Encuesta para establecimientos de comercio en la ciudad de Palmira

### Comunas

Gráfica 1. Comunas en Palmira



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Comunas en Palmira

| Comuna | Número | %    |
|--------|--------|------|
| 1      | 7      | 17%  |
| 2      | 4      | 10%  |
| 3      | 5      | 12%  |
| 4      | 9      | 21%  |
| 5      | 8      | 19%  |
| 6      | 6      | 14%  |
| 7      | 3      | 7%   |
| TOTAL  | 42     | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Los datos de la tabla 3, nos muestra un total de 42 encuestas realizadas a establecimientos de comercio del Municipio de Palmira, que se encuentran distribuidos entre las diferentes comunas, el 21% corresponde a 9 establecimientos que se encuentran ubicados en la comuna 4, 19% corresponde a 8 establecimientos de la comuna 5, 17% corresponde a 7 establecimientos de la comuna 1, mientras que el 14% y 12%, que corresponden a 6 y 5 establecimientos ubicados en las correspondientes comunas 6 y 3; por otra parte se encuentran las comunas 2 y 7 con porcentajes menores como el 10% y 7% que corresponden a 4 y 3 establecimientos ubicados por comuna.

**Conclusión:** Con respecto a la Gráfica 1, estos datos nos ofrecen una idea más clara de la cantidad de establecimientos que se encuentran distribuidos en las diferentes comunas del municipio de Palmira y en qué sectores se deben reforzar la publicidad y promoción de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

**Pregunta 1.** ¿En su establecimiento comercial vende productos lácteos?

Gráfica 2. Pregunta 1



Tabla 4. Pregunta 1

| Pregunta 1 | Número | %    |
|------------|--------|------|
| Si         | 42     | 100% |
| No         | 0      | 0%   |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según los datos de la tabla 4, corresponden a los establecimientos que se dedican a la venta de los productos derivados de los lácteos, en donde el 100% de los establecimientos ofrecían algún tipo de producto lácteo, que corresponden a 42 establecimientos encuestados.

**Conclusión:** En La gráfica 2, se identifica que la mayor parte de los establecimientos encuestados ofrecen a sus clientes algún tipo de producto derivado de los lácteos, como queso, yogurt, etc. Lo que nos permite identificar que existen potenciales clientes para la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

**Pregunta 2.** ¿Qué marca de productos lácteos vende con mayor frecuencia?

Gráfica 3. Pregunta 2

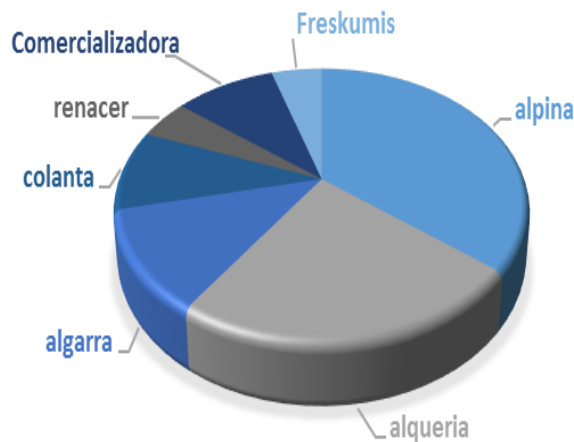


Tabla 5. Pregunta 2

| Pregunta 2       | Número | %    |
|------------------|--------|------|
| Alpina           | 15     | 36%  |
| Alquería         | 10     | 24%  |
| Algarra          | 5      | 12%  |
| Colanta          | 4      | 10%  |
| Renacer          | 2      | 5%   |
| Comercializadora | 4      | 10%  |
| Freskumis        | 2      | 5%   |
| TOTAL            | 42     | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según los datos de la tabla 5, la marca Alpina presenta un porcentaje de 36% que corresponde a 15 establecimientos que venden con mayor frecuencia sus productos, luego se encuentra Alquería con un 24% que corresponde a 10 establecimientos; contrastando con las cifras las marcas Algarra, Colanta, COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS, poseen un porcentaje de 12%, 10% y 10% correspondientemente, luego se encuentran la marca Renacer y Freskumis que poseen un porcentaje del 5% que corresponde a 2 establecimientos cada una.

**Conclusión:** Según la Gráfica 3, se identifica que la marca Alpina y Alquería poseen un alto nivel de reconocimiento entre los establecimientos, mientras que las marcas locales hacen presencia pero su participación aun no es considerable entre las principales, se debe fomentar el aumento del nivel de participación por medio de estrategias de publicidad y promoción por parte de la empresa.

**Pregunta 3.** ¿Con que frecuencia adquiere los productos lácteos y sus derivados?

Gráfica 4. Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Pregunta 3

| Pregunta 3   | Número | %    |
|--------------|--------|------|
| Diariamente  | 9      | 21%  |
| Semanalmente | 21     | 50%  |
| Regularmente | 12     | 29%  |
| TOTAL        | 42     | 100% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según los datos de la tabla 6, el 50% de los establecimientos encuestados adquieren los productos lácteos Semanalmente que corresponde a 21 establecimientos, el 29% adquiere los productos Regularmente que corresponde a 12 establecimientos, mientras que un 21% los adquieren Diariamente que corresponde a 9 establecimientos.

**Conclusión:** De acuerdo a los datos de la Gráfica 4, Se observa que se presenta con más frecuencia la adquisición de los productos lácteos Semanalmente puesto que se venden con frecuencia, por lo que se busca tenerlos lo más frescos posible.



**Pregunta 4.** ¿Cuál de las siguientes razones cree usted que influye frecuentemente en la venta de productos lácteos en su establecimiento? (Marque de 1 a 4; 4 para mayor importancia y 1 para menor importancia).

Gráfica 5. Pregunta 4



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Pregunta 4

| Pregunta 4 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Calidad    | 14     | 33% |
| Precio     | 12     | 29% |
| Sabor      | 9      | 21% |
| Seguridad  | 7      | 17% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la tabla 7, se puede decir que el 33% que corresponde a 14 establecimientos consideran que la calidad tiene mayor importancia a la hora de vender los productos lácteos, el 29% que corresponde a 12 establecimientos consideran que el precio es el de mayor influencia, mientras que el 21% consideran el sabor como factor más influyente que corresponden a 9 establecimientos, mientras que 7 establecimientos que corresponden al 17% consideran la seguridad en los productos como el factor decisivo para la compra.

**Conclusiones:** En la Gráfica 5, se puede destacar que la calidad en los productos es el factor de mayor importancia por los consumidores a la hora de adquirir los productos, dado a su pensamiento de adquirir siempre lo mejor. Sin embargo, el factor precio aún posee gran influencia al momento de comprar los productos lácteos, por lo que se toma como referencia que al ser más económico no posea los mejores estándares de calidad en donde los productos de la empresa Comercializadora ofrece estos factores tan considerados.

**Pregunta 5.** ¿Qué acogida tiene los productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en su establecimiento comercial? (Si no adquiere estos productos pasar a la pregunta 10).

Gráfica 6. Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. Pregunta 5

| Pregunta 5 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Buena      | 6      | 14% |
| Regular    | 2      | 5%  |
| Ninguna    | 34     | 81% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según los datos de la tabla 8, los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS poseen un 14% en cuanto a que poseen Buena acogida que corresponde a 6 establecimientos, un 5% que corresponde a 2 establecimientos en donde la acogida es Regular, Mientras que un 81% que corresponde a 34 establecimientos no adquieren los productos de dicha empresa.

**Conclusión:** Con respecto a los datos de la gráfica 6, se puede apreciar que la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS posee un porcentaje de venta considerable del 19%. Sin embargo, se requiere mejorar la publicidad y promoción por medio de la difusión del portafolio de servicios y las ventajas de estos productos.

**Pregunta 6.** De la línea de productos que tiene la comercializadora de derivados lácteos. ¿Qué productos tienen mayor volumen de ventas?

Gráfica 7. Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Pregunta 6

| Pregunta 6     | Número | %   |
|----------------|--------|-----|
| Yogurt         | 3      | 7%  |
| Leche          | 1      | 2%  |
| Mantequilla    | 1      | 2%  |
| Crema de leche | 1      | 2%  |
| Queso          | 2      | 5%  |
| NR             | 34     | 81% |

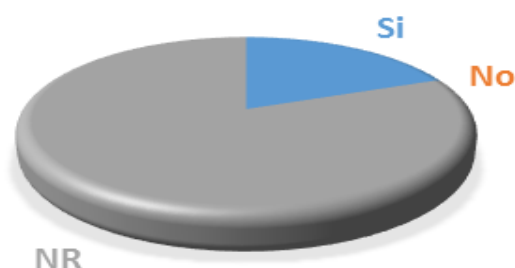
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 9, los establecimientos adquieren con mayor frecuencia de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS el Yogurt con un 7% que corresponde a 3 establecimientos, luego el queso con un 5% que corresponde a 2 establecimientos, la Mantequilla, la Crema de leche y la Leche con un 2% que corresponde a 1 establecimiento por cada porcentaje, mientras que un 81% que corresponde a 34 establecimientos que no adquiere ninguno de los productos de la empresa.

**Conclusión:** Según la Gráfica 7, entre los productos que ofrece la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, el yogurt y el queso es un producto de gran aceptación por parte de los establecimientos por ser un producto que se compra con mayor frecuencia por sus clientes, se deben implementar estrategias para captar mayor atención hacia los otros productos como la Leche, la Mantequilla y la Crema de leche que también presentan una buena aceptación.

**Pregunta 7.** ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que adquiere de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Gráfica 8. Pregunta 7



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Pregunta 7

| Pregunta 7 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Si         | 8      | 19% |
| No         | 0      | 0%  |
| NR         | 34     | 81% |

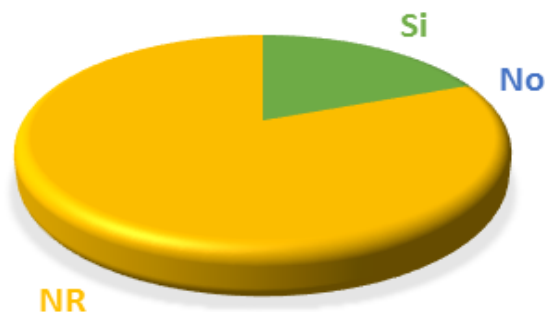
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según los datos de la tabla 10, se puede apreciar que un 19% que corresponde a 8 establecimientos se encuentran de acuerdo con los precios que la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS les ofrece, y el 81% que corresponde a 34 establecimientos no contestaron la pregunta pues no adquieren los productos de la empresa.

**Conclusión:** Con respecto a los datos de la gráfica 8, se aprecia que los productos que se ofrecen en la empresa son de buena calidad a precios asequibles para sus clientes, siendo un buen atractivo para mejorar el volumen de ventas.

**Pregunta 8.** ¿Está usted satisfecho con el despacho del producto hasta su negocio?

Gráfica 9. Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Pregunta 8

| Pregunta 8 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Si         | 8      | 19% |
| No         | 0      | 0%  |
| NR         | 34     | 81% |

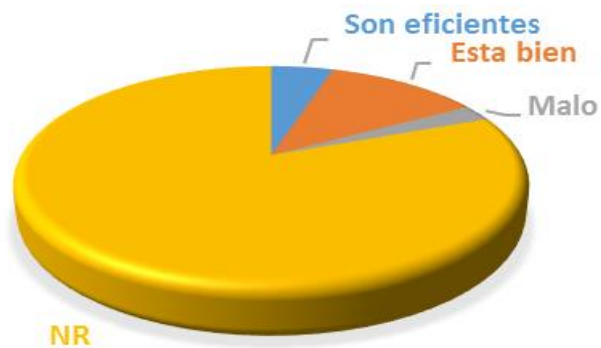
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 11, el 19% que corresponde a los 8 establecimientos que adquieren los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, estos se encuentran satisfechos con el despacho de sus productos.

**Conclusión:** Con respecto a la gráfica 9, se puede identificar que el desarrollo del proceso de despacho por parte de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS se desarrolla de forma satisfactoria con relación a la calidad y el tiempo de entrega.

**Pregunta 9.** ¿Cree usted que los canales de distribución que utiliza la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS son eficientes?

Gráfica 10. Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Pregunta 9

| Pregunta 9     | Número | %   |
|----------------|--------|-----|
| Son eficientes | 2      | 5%  |
| Está bien      | 5      | 12% |
| Malo           | 1      | 2%  |
| NR             | 34     | 81% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** según la tabla 12, de los 8 establecimientos que adquieren los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS el 12% que corresponde a 5 establecimientos considera que los canales de distribución que usa la empresa están bien, mientras que el 5% que corresponde a 2 establecimientos considera el canal de distribución eficiente, mientras que un 2% que corresponde a 1 establecimiento lo considera malo; el 81% que corresponde a 34 establecimientos no contestaron la pregunta.

**Conclusión:** Según la Gráfica 10, La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS ofrece un buen servicio por medio de sus canales de distribución, sin embargo, se debe mejorar el tiempo de entrega de sus productos y la atención por parte de los distribuidores.

**Pregunta 10.** ¿Estaría usted dispuesto a adquirir productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Gráfica 11. Pregunta 10

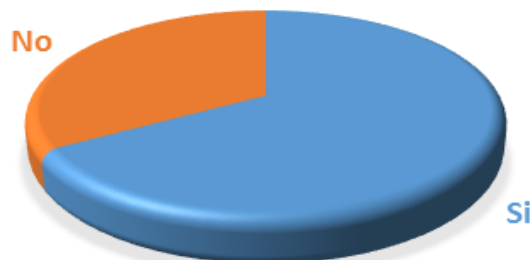


Tabla 13. Pregunta 10

| Pregunta 10 | Número | %   |
|-------------|--------|-----|
| Si          | 28     | 67% |
| No          | 14     | 33% |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 13, el 67% que corresponde a 28 establecimientos de los encuestados considerarían adquirir productos que ofrece la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS mientras que el 33% que corresponde a 14 establecimientos no consideran adquirir los productos de dicha empresa.

**Conclusión:** En la gráfica 11, se observa que a pesar de la poca confianza que poseen algunos establecimientos hacia productos nuevos la aceptación es considerable para ofrecer los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

## Encuesta para consumidores

**Edad:** 5 años a 59 años.

**Sexo:** Ambos (Masculino y Femenino)

**Nivel Socio-Económico:** Clase baja 2, Clase media 3.

Gráfica 12. Sexo

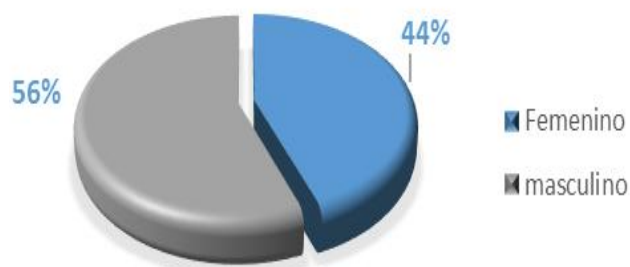


Tabla 14. Sexo

| Sexo      | Número | %   |
|-----------|--------|-----|
| Femenino  | 30     | 44% |
| masculino | 38     | 56% |

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En la tabla 14, página 63 El total de encuestas realizadas son de 68, en donde 38 personas son de sexo masculino que corresponde al 56%, mientras que 30 personas que corresponden al 44% son de sexo femenino.

**Conclusión:** En la gráfica 12, página 63 nos muestra que al consumir los productos lácteos el sexo del consumidor no posee una diferencia considerable pues indiferentemente del sexo a los clientes les gustan los derivados lácteos.

Gráfica 13. Edad

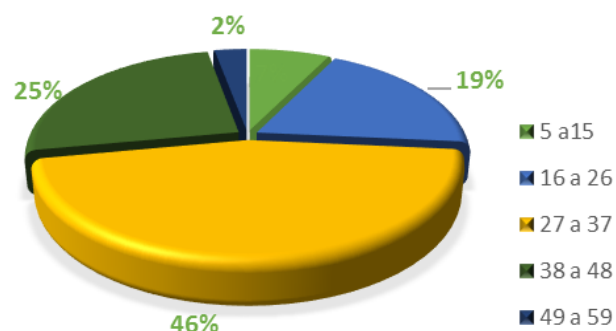


Tabla 15. Edad

| Edad    | Número | %   |
|---------|--------|-----|
| 5 a 15  | 5      | 7%  |
| 16 a 26 | 13     | 19% |
| 27 a 37 | 31     | 46% |
| 38 a 48 | 17     | 25% |
| 49 a 59 | 2      | 3%  |

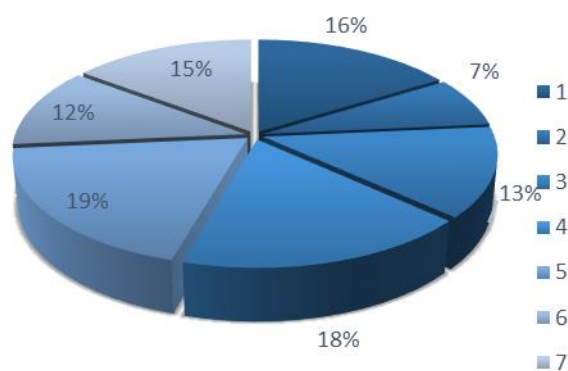
Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 15, el 46% corresponde a 31 personas con edades entre 27 a 37 años, el 25% corresponde a 17 personas con edades entre 38 a 48 años, y el 19% corresponde a 13 personas con edades entre 16 a 26 años, mientras que el 7% y el 3% corresponden a 5 y 2 personas de edades entre 5 a 15 años y 49 a 59 años.

**Conclusión:** En la gráfica 13, se observa que la edad de clientes que pueden llegar a consumir productos lácteos es de 27 a 48 que es lo que se supone que tienen poder de adquisición, sin decir que los de mayor y menor rango no consumen estos productos estos productos son consumidos en cualquier etapa de la vida.

Comuna:  
Gráfica 14. Comunas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16. Comunas

| Comuna | Número | %   |
|--------|--------|-----|
| 1      | 11     | 16% |
| 2      | 5      | 7%  |
| 3      | 9      | 13% |
| 4      | 12     | 18% |
| 5      | 13     | 19% |
| 6      | 8      | 12% |
| 7      | 10     | 15% |

Fuente: Elaboración Propia

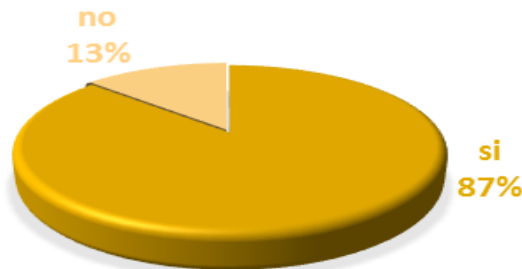
**Interpretación:** Según la tabla 16, el 19% y 18% corresponden 13 y 12 personas de la comuna 5 y 4 respectivamente, el 16% y 15% corresponde 11 y 10 personas de la comuna 1 y 7 respectivamente, el 13% y 12% corresponden a 9 y 8 personas de la comuna 3 y 6, mientras que el 7% corresponde a 5 personas de la comuna 2.

**Conclusión:** Según la Gráfica 14, la comuna con mayor posibles clientes se encuentran en las comunas 13 y 12 como también en las comunas 9 y 8, sin embargo en las demás comunas también se presentan porcentajes de clientes considerables para ofrecer los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.



**Pregunta 1.** ¿Usted acostumbra a consumir productos lácteos para la alimentación en el hogar?

Gráfica 15. Pregunta 1



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Pregunta 1

| pregunta 1 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Si         | 59     | 87% |
| No         | 9      | 13% |

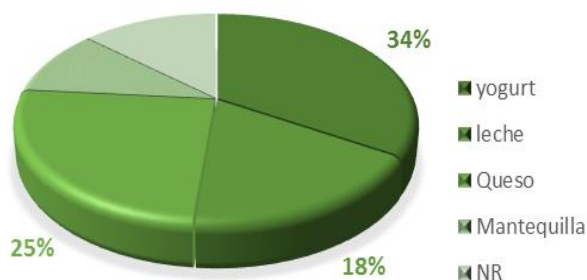
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la pregunta 17, el 87% que corresponde a 59 personas encuestadas acostumbran a consumir productos lácteos, mientras que el 13% que corresponde a 9 personas no acostumbran a consumir productos lácteos.

**Conclusión:** Con respecto a la Gráfica 15, Se puede determinar que el mercado de los productos lácteos presenta una buena participación en las preferencias de los consumidores por lo que ofrecer estos productos ofrece una rentabilidad considerable dada su acogida por los clientes, aunque aún existen personas que no le gustan dichos productos.

**Pregunta 2.** ¿Cuáles son los productos lácteos acostumbra a consumir en su hogar?

Gráfica 16. Pregunta 2



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Pregunta 2

| Pregunta 2  | Número | %   |
|-------------|--------|-----|
| Yogurt      | 23     | 34% |
| Leche       | 12     | 18% |
| Queso       | 17     | 25% |
| Mantequilla | 7      | 10% |
| NR          | 9      | 13% |

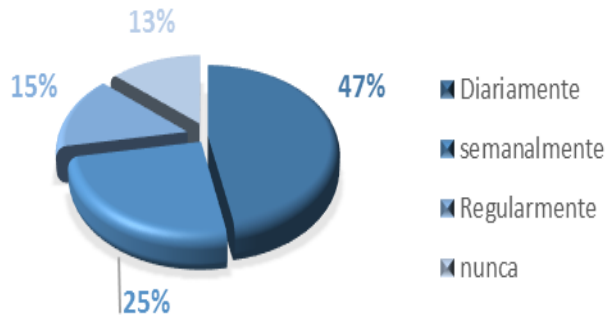
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 18, los productos de mayor consumo por las personas son el yogurt con un 34% que corresponde a 23 personas, el 25% que corresponde a 17 personas que prefieren el queso, la leche con un 18% que corresponde a 12 personas y por último la mantequilla con un 10% que corresponde a 7 personas, mientras que el 13% que corresponde a 9 personas no responde por no consumir productos lácteos.

**Conclusión:** Con base en la gráfica 16, los productos que se consumen con mayor frecuencia el yogurt presenta un porcentaje considerable debido a que en la edad escolar se hace frecuente llevar este producto en la lonchera de los niños, y la leche no ha dejado de ser parte de los hogares.

**Pregunta 3.** ¿Con que frecuencia consume productos lácteos y sus derivados?

Gráfica 17. Pregunta 3



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Pregunta 3

| Pregunta 3   | Número | %   |
|--------------|--------|-----|
| Diariamente  | 32     | 47% |
| semanalmente | 17     | 25% |
| Regularmente | 10     | 15% |
| nunca        | 9      | 13% |

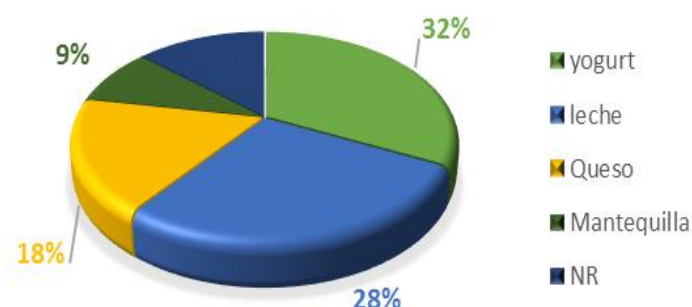
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 19, el 47% de los encuestados que corresponden a 32 personas consumen algún producto lácteo Diariamente, el 25% que corresponde a 17 personas consumen estos productos Semanalmente, 10 personas que corresponden al 15% los consumen regularmente, mientras que 9 personas que corresponden a 13% no consumen ninguno de estos productos lácteos.

**Conclusión:** según la gráfica 17, los productos lácteos son elegidos por las familias porque aportan diferentes nutrientes y son buenos acompañantes en las diferentes horas del día, lo que hace que se puedan consumir con mucha frecuencia.

**Pregunta 4.** ¿Qué productos lácteos adquiere con mayor frecuencia?

Gráfica 18. Pregunta 4



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20. Pregunta 4

| Pregunta 4  | Número | %   |
|-------------|--------|-----|
| Yogurt      | 22     | 32% |
| Leche       | 19     | 28% |
| Queso       | 12     | 18% |
| Mantequilla | 6      | 9%  |
| NR          | 9      | 13% |

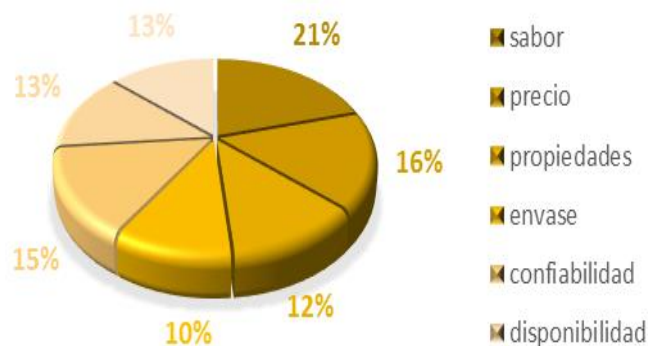
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 20, los productos que se adquieren con mayor frecuencia son el Yogurt con un 32% que corresponde a 22 personas, un 28% que corresponde a 19 personas que adquieren con mayor frecuencia la Leche, el 18% que corresponde a 12 personas que adquieren el Queso, mientras la Mantequilla la adquieren solo 6 personas con un porcentaje de 9%; el 13% restante son personas que no responden.

**Conclusión:** Según la gráfica 18, existe mucha conformidad por parte de las personas al adquirir con mayor frecuencia el yogurt y leche por ser productos que se puede consumir en cualquier hora del día, pero se debe fomentar la adquisición de otros productos como la mantequilla y el queso.

**Pregunta 5.** Que factor considera de mayor importancia al momento de comprar un producto lácteo.

Gráfica 19. Pregunta 5



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. Pregunta 5

| Pregunta 5     | Número | %   |
|----------------|--------|-----|
| Sabor          | 14     | 21% |
| Precio         | 11     | 16% |
| Propiedades    | 8      | 12% |
| Envase         | 7      | 10% |
| Confiabilidad  | 10     | 15% |
| Disponibilidad | 9      | 13% |
| NR             | 9      | 13% |

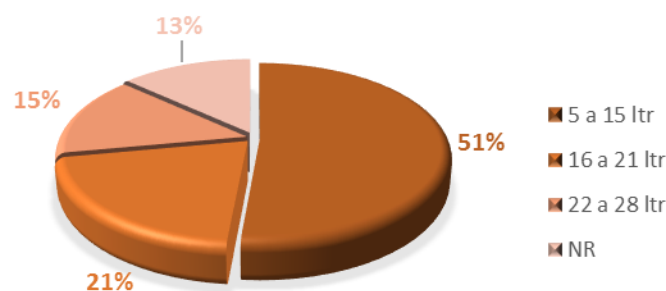
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** según la tabla 21, el 21% que corresponde a 14 personas consideran que el sabor es fundamental al momento de adquirir un producto lácteo, el 16% y el 15% que corresponden a 11 y 10 personas consideran de mayor importancia el precio y la confiabilidad, el 13% y 12% que corresponde a 9 y 8 personas que prefieren la disponibilidad y propiedades respectivamente, y 7 personas que corresponde a 10% consideran el envase; y 9 personas que corresponden al 13% no responden.

**Conclusión:** con respecto a la gráfica 19, con los resultados obtenidos se puede decir que los consumidores prefieren disfrutar de productos de un sabor agradable antes de considerar la disponibilidad de los mismos, y en donde el precio también hace parte de la opción de compra.

**Pregunta 6.** ¿Cuál es la cantidad semanal aproximada de litros de leche que en su hogar se consume?

Gráfica 20. Pregunta 6



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22. Pregunta 6

| Pregunta 6    | Número | %   |
|---------------|--------|-----|
| 5 a 15 litro  | 35     | 51% |
| 16 a 21 litro | 14     | 21% |
| 22 a 28 litro | 10     | 15% |
| NR            | 9      | 13% |

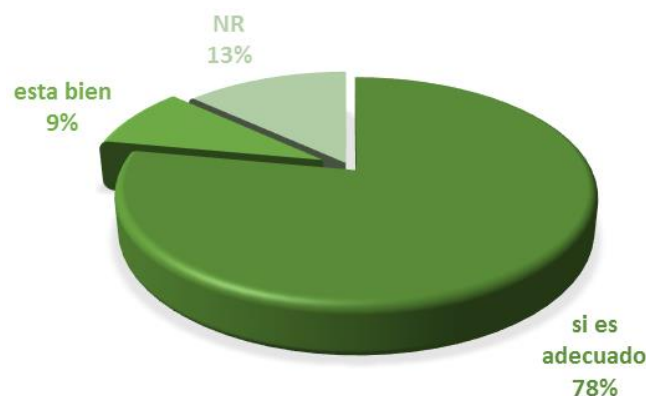
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 22, la cantidad de leche que los consumidores adquieren de forma semanal es de 51% que corresponde a 35 personas consumen entre 5 a 15 litros de leche, el 21% que corresponde a 14 personas consumen entre 16 y 21 litros, mientras que el 15% que corresponde a 10 personas consumen entre 22 a 28 litros; el 13% restante no responden a la pregunta.

**Conclusión:** Con respecto a la gráfica 20, se puede observar que el nivel de leche que los hogares consumen es considerable con el nivel de ventas, pues en muchos hogares la leche hace parte de los desayunos y se consumen con frecuencia.

**Pregunta 7.** ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que consume?

Gráfica 21. Pregunta 7



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23. Pregunta 7

| Pregunta 7     | numero | %   |
|----------------|--------|-----|
| Si es adecuado | 53     | 78% |
| Está bien      | 6      | 9%  |
| NR             | 9      | 13% |

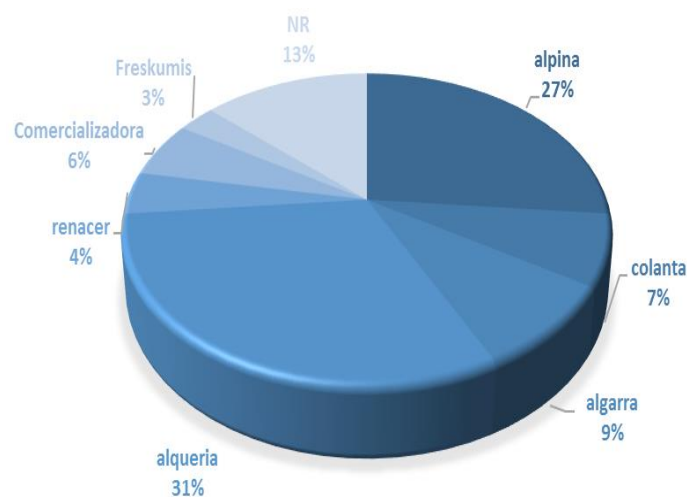
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 23, los consumidores consideran que el precio de los productos lácteos es adecuado con un 78% que corresponde a 53 personas, mientras que un 9% que corresponde a 6 personas considera que están bien, el 13% restante no responden.

**Conclusión:** con respecto a la gráfica 21, se debe identificar qué factores se están considerando para definir que el precio para mejorar la concepción que tienen los consumidores y que cambios se deben hacer para mejorar.

**Pregunta 8.** ¿Qué marca de productos lácteos consume con mayor frecuencia?

Gráfica 22. Pregunta 8



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Pregunta 8

| Pregunta 8       | Número | %   |
|------------------|--------|-----|
| Alpina           | 18     | 26% |
| Colanta          | 5      | 7%  |
| Algarra          | 6      | 9%  |
| Alquería         | 21     | 31% |
| Renacer          | 3      | 4%  |
| Comercializadora | 4      | 6%  |
| Freskumis        | 2      | 3%  |
| NR               | 9      | 13% |

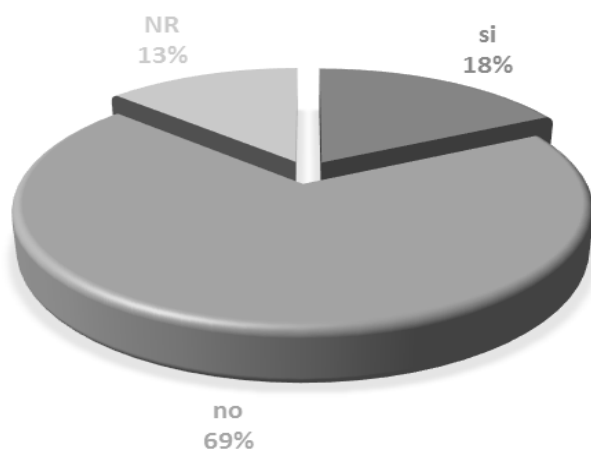
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 24, los productos que se consumen con mayor frecuencia son Alquilería con un 31% que corresponde 21 personas, Alpina con un 26% que corresponde a 18 personas, Algarra y Colanta con 9% y 7% que corresponden a 6 y 5 personas, luego se encuentran, COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS Renacer y Freskumis con 6%, 4% y 3% que corresponden a 4, 3 y 2 personas y 13% no responde corresponde a 9 personas.

**Conclusión:** Con respecto a la gráfica 22, las empresas más comerciales son las de nivel nacional, sin embargo las empresas regionales presentan un porcentaje considerable dentro de las marcas más consumidas, incluida la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

**Pregunta 9.** ¿Conoce usted, los productos lácteos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Gráfica 23. Pregunta 9



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Pregunta 9

| Pregunta 9 | Número | %   |
|------------|--------|-----|
| Si         | 12     | 18% |
| No         | 47     | 69% |
| NR         | 9      | 13% |

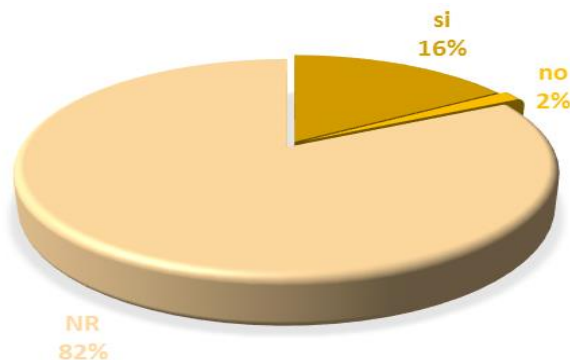
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 25, el 18% de los encuestados que corresponde a 12 personas conocen la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, mientras que el 69% que corresponde a 47 personas no conocen la marca. El 13% que corresponde a 9 personas no responden.

**Conclusión:** Con respecto a la gráfica 23, la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS debe mejorar los medios de comunicación en donde se está pautando pues aun no es reconocida por muchos de los posibles consumidores, además de implementar nuevas estrategias para captar clientes.

**Pregunta 10.** ¿Ha consumido los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Gráfica 24. Pregunta 10



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Pregunta 10

| Pregunta 10 | Número | %   |
|-------------|--------|-----|
| Si          | 11     | 16% |
| No          | 1      | 1%  |
| NR          | 56     | 82% |

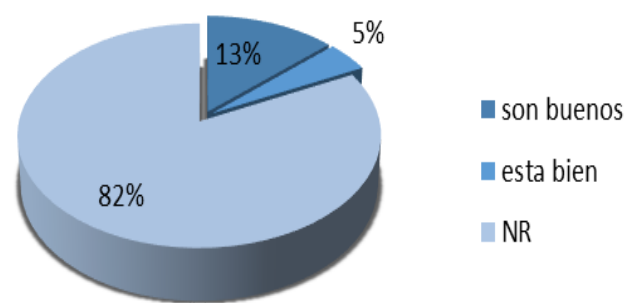
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 26, se puede decir que el 16% que corresponde a 11 personas ha consumido productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, mientras que el 1% que corresponde a 1 persona no ha consumido estos productos.

**Conclusión:** Según la gráfica 24, Existen falencias en cuanto a la distribución de los productos y el reconocimiento de los mismos, aunque hay personas que conocen la empresa no se ha generado la necesidad de consumir los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

**Pregunta 11.** ¿Qué criterios tiene usted sobre los productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Gráfica 25. Pregunta 11



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27. Pregunta 11

| Pregunta 11 | Numero | %   |
|-------------|--------|-----|
| son buenos  | 9      | 13% |
| está bien   | 3      | 4%  |
| NR          | 56     | 82% |

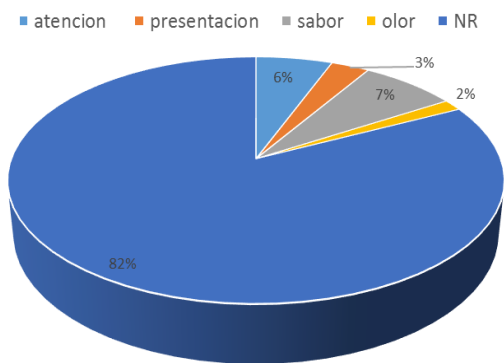
Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 27, el criterio que se tiene de la empresa es que son buenos con un 13% que corresponde a 9 personas y está bien con 4% que corresponde a 3 personas, el 82% corresponde a 56 personas que no contestaron.

**Conclusión:** Según la gráfica 25, la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS posee una buena imagen frente a los consumidores pues sus opiniones son optimistas sin embargo se debe mejorar los medios de promoción para aumentar el número de posibles consumidores.

**Pregunta 12.** De los siguientes criterios cuales considera que son adecuados e inadecuados, (Marque de 1 a 4; 4 para adecuado y 1 para inadecuado); por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS.

Gráfica 26. Pregunta 12



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28. Pregunta 12

| Pregunta 12  | Número | %   |
|--------------|--------|-----|
| Atención     | 4      | 6%  |
| Presentación | 2      | 3%  |
| Sabor        | 5      | 7%  |
| Olor         | 1      | 1%  |
| NR           | 56     | 82% |

Fuente: Elaboración Propia

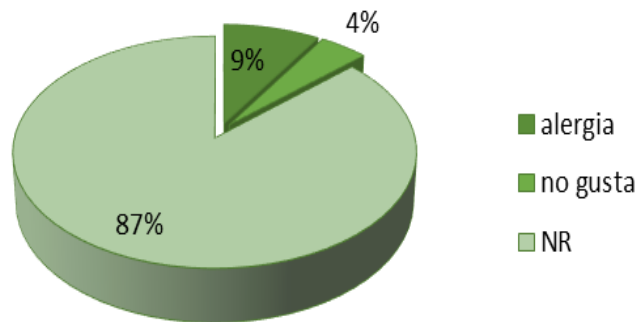
**Interpretación:** según la tabla 28, el 7% corresponde a 5 personas que considera que el sabor es el criterio más adecuado al elegir un producto, 6% que corresponde a 4 personas considera que la atención es más importante, un 3% que corresponde a 2 personas considera que es más importante la presentación, mientras que un 1% que corresponde a 1 persona prefiere el olor de los productos, el 82% que corresponde a 56 personas no contestaron.

**Conclusión:** Con respecto a la gráfica 26, de acuerdo a los consumidores las características más representativas de los productos que ofrece la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS son el sabor y atención de los productos que posee.



**Pregunta 13.** ¿Cuál es la razón por la cual a usted no le gusta consumir los productos lácteos?

Gráfica 27. Pregunta 13



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29. Pregunta 13

| Pregunta 13 | numero | %   |
|-------------|--------|-----|
| Alergia     | 6      | 9%  |
| no gusta    | 3      | 4%  |
| NR          | 59     | 87% |

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Según la tabla 29, la razón por la cual no consume productos lácteos es por Alergia un 9% que corresponde a 6 personas, o simplemente no le gusta un 4% que corresponde a 3 personas. El 87% que corresponde a 59 personas no contestaron.

**Conclusión:** Según la gráfica 27, se puede identificar que aún hay personas que pese a los diferentes productos que ofrecen los derivados lácteos no consideran estos productos como alimento de preferencia, ya sea por creencia o mitos que existen, y como otros productos a pesar de tener diferentes propiedades beneficiosas no logran ser asimilados por algunas personas.

### 9.1.6. Matriz DOFA

La empresa es especializada en la producción y comercialización de productos derivados de los lácteos y desea empezar un continuo proceso de innovación con el fin de obtener un producto de alta calidad, que pueda competir en los mercados municipales y regionales.

Tabla 30. MATRIZ DOFA

|  |   |
|--|---|
| <b>FORTALEZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad y buen sabor</li> <li>• Control del proceso productivo (desarrollo de un sistema de producción sencillo con un estándar alto de calidad)</li> <li>• Precios más bajos que la competencia</li> <li>• Comercialización del producto a nivel municipal</li> <li>• La producción se realiza siguiendo las normas de calidad e higiene</li> <li>• El personal es altamente calificado y capacitado</li> <li>• Baja rotación y elevado compromiso del personal</li> </ul>   | <b>DEBILIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada investigación de mercado y competencia</li> <li>• Aplicación limitada de principios de mercadotecnia (Carencia de estrategias de comercialización, y bajo conocimiento en las negociaciones con los integrantes del sector)</li> <li>• Distribución en tiendas y supermercados</li> <li>• Innovación y Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Mejorar el cumplimiento de la norma referente a infraestructura</li> <li>• Falta de despliegue de Misión, Visión y Objetivos estratégicos a los miembros de la organización</li> <li>• Bajo nivel de recordación de marca o posicionamiento</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de lácteos en la canasta de consumo</li> <li>• Aumento en el ingreso disponible de las personas y familias</li> <li>• El canal y el consumidor aceptan positivamente la incorporación de nuevos productos</li> <li>• Mercado de precios estable</li> <li>• El mercado de lácteos es extenso en oferta de productos (básicos, procesados, maduros, funcionales, sin lactosa, refrescos, combinados)</li> <li>• Cambios de estilo de vida en el consumidor</li> <li>• Alta rentabilidad en la venta de los productos</li> </ul> | <b>AMENAZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la producción de las regiones competidoras</li> <li>• Incremento de oferta de productos sustitutos</li> <li>• Fluctuación de precios de la materia prima</li> <li>• Falta de fuentes de financiamiento tanto para la comercialización como para la certificación de los productos</li> <li>• Falta de organización de los ganaderos que faciliten la captación de las materias primas.</li> <li>• Penetración al mercado nacional de leches líquidas y en polvo, sueros, yogures y quesos de soya importada</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración Propia

### 9.1.6.1. Estrategias y Análisis Crítico DOFA

Factores críticos de éxito:

- Cualificación de los profesionales
- Ofertar una gama de distintas soluciones
- Organización interna eficiente
- Buenas relaciones con los Proveedores
- Capacidad de adaptación al cambio
- Fidelizar al Cliente

Tabla 31. Puntos Críticos DOFA

| ESTRATÉGIA FO  | ESTRATÉGIA FA  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la adquisición de maquinaria y materiales que permita disminuir los costos de operación</li> <li>• Realzar las propiedades y cualidades de los servicios y productos en comparación con la competencia</li> <li>• Aprovechar la ubicación estratégica geográfica en la que se encuentra la empresa en un sector donde prima materia prima estable</li> <li>• Promover los productos lácteos con ingredientes naturales y mejorar la comercialización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar los recursos tecnológicos sacando el máximo provecho de los mismos</li> <li>• A través de la investigación e innovación realizar nuevas propuestas que hagan la diferencia de la competencia.</li> <li>• Realizar procesos promocionales con los recursos tecnológicos de la empresa en el desarrollo de las nuevas propuestas</li> <li>• Mantener un análisis de los procesos con el fin de identificar anomalías para su corrección</li> </ul>  |
| ESTRATÉGIA DO  | ESTRATÉGIA DA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar tendencias y cambios de estilo y preferencias de los mercados de productos funcionales</li> <li>• Implementar un sistema de información adecuado a las necesidades de la empresa</li> <li>• Definir y organizar los procesos a partir de un análisis de métodos y tiempos</li> <li>• Definir los cargos con sus respectivos manuales de funciones, responsabilidades y competencias</li> <li>• Diseñar e implementar el plan de mercadeo de la empresa y realizar convenios y/o alianzas con distribuidores para generar una mayor inclusión de los productos en el mercado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos de investigación y análisis del sector por medio de un estudio de mercado de la competencia</li> <li>• Mejorar el factor publicitario para disminuir el consumo de productos sustitutos</li> <li>• Proponer la elaboración de nuevos productos con costos bajos para así enfrentar la crisis económica</li> <li>• Realizar un análisis y evaluación de proveedores, y llevar a cabo periódicamente análisis de costos</li> <li>• Mejorar la presencia estética de los productos permitiría una mejor captación de clientes</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia

### 9.1.6.2. Diagnostico Estratégico Dinámico

Tabla 32. Frenos y Aceleradores

| <b>ASPECTO</b>        | <b>FRENOS</b>  | <b>ACELERADORES</b>   |
|-----------------------|--|---|
| <b>MERCADEO</b>       | Desarrollo de nueva imagen de la empresa   | Innovación en empaque y contenido natural                           |
|                       | Costo elevado para realizar estudios de mercado y Falta un programa de mercadeo estructurado correctamente | La competencia no realiza gestión de mercadeo                       |
| <b>PRODUCTO</b>       | Mayor control de calidad   | Sabor diferente por auge de frutas exóticas                         |
|                       | Desperdicios y contaminación   | Ofrecer productos de calidad a bajo precio                          |
|                       | Producto perecedero  | Producto nuevo  |
|                       | No cumplir con la demanda de productos funcionales   | Diversificación de productos  |
| <b>TECNOLOGÍA</b>     | Falta de conocimiento de tecnologías aplicadas al sector   | Inversión en capacitación   |
|                       | Atraso tecnológico y bajo nivel de investigación   | Asesoramiento por parte de entidades del sector                     |
| <b>CAPITAL HUMANO</b> | Falta de personal capacitado en el manejo de productos funcionales   | Capacitación en el manejo adecuado de alimentos lácteos funcionales |
|                       | Seguridad  | Motivación por la responsabilidad social de la empresa              |
|                       | Falta de conocimiento en los procesos administrativos  | Capacitación de servicio, atención y administración.                |
|                       |  | Implementar un diseño administrativo por competencias               |
| <b>COMUNICACIÓN</b>   | Falta de Estrategias de comunicación consolidada para dar a conocer los productos                          | Implementación de una comunicación afectiva                         |
|                       | Falta de utilización de medios virtuales para posicionar los productos de la empresa                       | Redes sociales a disposición sin costo                              |
|                       | Costos de inversión altos en publicidad  | Relaciones públicas   |
| <b>ENTORNO</b>        | Cambios de hábitos de consumo  | Diversificación del producto  |
|                       | Precios bajos  | Cambios constantes  |
|                       | Políticas rígidas  | Los procesos pueden evaluarse y modificarse                         |

Fuente: Elaboración Propia, Análisis Interno y Externo

## **10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL AÑO 2016 a 2020**

- Fortalecer las relaciones con el entorno para integrar las actividades dentro de la empresa y ser más proactivos frente a los cambios e incrementar en 6 puntos porcentuales la participación en el mercado (pasar de 14% a 20%)
- Promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, mejorando la eficiencia, la productividad y a la vez mejorar clima laboral
- Diversificar las fuentes de financiamiento de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS con el fin de obtener una sostenibilidad financiera a largo plazo
- Aumentar la rentabilidad en un 5% a través de una buena gestión de los activos y de los costos
- Adecuar el portafolio de productos de acuerdo a las nuevas tendencias del consumo en productos lácteos funcionales a largo plazo
- Propiciar la incorporación de nuevas herramientas de Tecnologías de Informática y Comunicaciones (TIC) en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en el área de comunicaciones
- Aumentar el nivel de ventas en un 25% en comparación con el periodo anterior, sin disminuir los niveles de calidad en el servicio a los clientes actuales
- Mantener la estrategia de bajos precios con respecto a la competencia
- Incorporar permanente nuevas tecnologías en los procesos productivos conforme a la capacidad financiera de la empresa
- Duplicar los ingresos de la empresa en tres años a través del desarrollo de nuevos productos.
- Disminuir los gastos en un 8%

## **11. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS**

### **11.1. Objetivo General del Plan de Mercadeo**

Incrementar las ventas de la unidad estratégica de negocio de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en un 25% durante el periodo comprendido entre el mes de enero y Diciembre de 2016.

#### **Estrategia Competitiva**

- Aumentar la penetración del mercado por medio de estrategias que permitan incrementar el nivel del mercado

#### **Estrategias Operativas**

- Fortalecer la marca de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS con todas las características como es el nombre, logotipo, eslogan, etiqueta; los cuales ayudaran a identificar la empresa.
- Explotar nuevos segmentos de mercado que permitan descubrir nuevas necesidades en los consumidores a través de estudios de mercado.
- Realizar publicidad en medios visuales y auditivos como es la televisión, el internet y la radio. Donde el consumidor pueda asimilar las características físicas del producto así como también la información de la empresa.

## **Estrategia de Segmentación - Mercado Potencial**

A partir de los datos entregados por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS se identificó que durante el periodo de tiempo ubicado en el rango de diciembre de 2014 y agosto de 2015 se identificó que el 82% son ventas a establecimientos comerciales y un 18% son ventas a clientes particulares.

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS. Está especialmente diseñada para satisfacer principalmente las necesidades de los clientes que se ubican en el municipio de Palmira. En su mayoría estos hogares se encuentran constituidos por cuatro integrantes por familia, consumiendo en promedio de 5 a 15 litros de leche semanalmente según encuesta a establecimientos, y con una frecuencia de compra regularmente de productos lácteos como el yogurt, el queso cuajada, queso campesino, la mantequilla, la crema de leche y la leche condensada además de pasteles y postres en épocas especiales del año.

## **Perfil del Segmento - Mercado objetivo**

El mercado Objetivo de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS está constituido por hombres y mujeres mayores de edad, cabeza de familia con decisión de compra de los productos de la canasta familiar, para la satisfacción de sus necesidades primarias, alimenticias y domésticas, ubicados en el área de influencia constituida principalmente en las comunas 4, 5 y 6, pertenecientes a los estratos 2 y 3 según datos proporcionados por la encuesta a consumidores.

## **Estrategia de Posicionamiento**

Se determinó la estrategia de posicionamiento por beneficios los cuales son obtenidos por los clientes a través de los estándares de calidad en los productos y en el servicio ofrecidos buscando con esto mayor satisfacción del cliente a partir de sus necesidades.

Por otro lado uno de los beneficios que más valoran los clientes es la comodidad ofrecida por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS al ofrecer sus productos a precios económicos y así mismo otro de los beneficios del servicio es la tranquilidad ofrecida a los clientes al saber que el personal se encuentra capacitado en la manipulación y transformación de los alimentos.

## **Ventaja Competitiva**

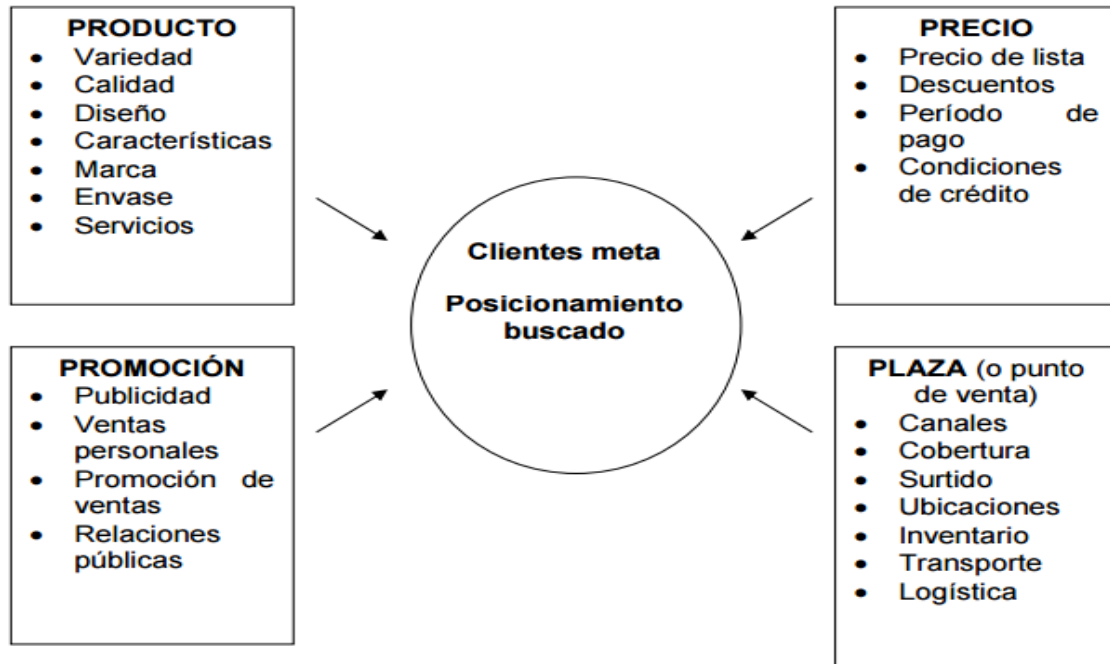
Existen muchas empresas que venden productos de los derivados lácteos en la Ciudad de Palmira, además de una gran cantidad de alimentos sustitutos que se encuentran en el mercado. La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS tiene productos de altos estándares de calidad donde los clientes pueden poner toda su confianza a la hora de llevar algún producto con la tranquilidad de que la empresa dará respuesta efectiva a sus necesidades.

Igualmente la empresa cuenta con un equipo humano adecuado y la calidad de la materia prima representada en la frescura y las propiedades de los alimentos, esto hace que sea reconocida como una empresa que utiliza los mejores elementos para satisfacer las necesidades de sus clientes garantizando las mejores condiciones de la alimentación a partir de los insumos utilizados.



## 11.2. Estrategias del Plan de Mercadeo

Figura 12. Variables de Mercadeo



Fuente: Armstrong Gary, Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Marketing 2. 2a Edición; México; Pearson Education, 2010, Pág. 19.

La Mezcla de Mercado es el conjunto de herramientas y tácticas controlables de marketing que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS puede planear y realizar para influir en la demanda de sus productos. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cinco grupos de variables conocidas, como las cinco P: Producto, Precio, Plaza, Promoción y Cliente.

### **11.2.1. Estrategia de Producto**

#### **Objetivos de las estrategias del producto**

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS utilizando el fortalecimiento de la marca para que se posea en la mente del consumidor.
- Estudio de mercado para la viabilidad de alimentos Funcionales de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS para el 2016.

#### **Políticas de las estrategias del producto**

- Renovar la imagen corporativa de la empresa cada 3 años.
- Implementar líneas de productos alimentos Funcionales

La estrategia apropiada para los productos ofrecidos por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, es la penetración del mercado, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación de mercados, el entorno del mercadeo y la información proporcionada por la empresa, estos productos cuentan con una muy buena aceptación por parte de los clientes en general. Esto teniendo en cuenta que la empresa no ha salido a comercializar sus productos de manera organizada a través de unas estrategias y tácticas orientadas a lograr una mayor participación en el mercado actual. La estrategia de penetración del mercado se utiliza cuando con un producto actual se incursiona en el mercado presente, para incrementar la participación de la organización con productos y marcas existentes. Por lo tanto se seguirá realizando las actividades que hasta ahora se ha venido desarrollando.

Las tácticas propuestas para llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado son las siguientes:

## Reconocimiento de marca

El objetivo es Fortalecer la imagen de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS con todas las características como el nombre, el logotipo, la etiqueta, eslogan, lo que ayudara a posicionar la empresa, lo cual detallaremos a continuación:

**LA MARCA:** La marca de la empresa es COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS que se encuentra registrada y tiene un reconocimiento a nivel local a través de un evento denominado la Ruta del Comercio en el año 2012; sin embargo una marca es la base de un branding efectivo, por no decir que es la base de toda la mercadotecnia, es por lo tanto que la empresa ha tomado la decisión de cambiar su nombre por Codelact

Letra de fuente: Berlín Sans FB.

Figura 13. Marca



Fuente: Empresa

**LOGOTIPO:** El logotipo es un símbolo, gráfico o representación distintiva a los de la competencia, este distintivo sirve para atraer la atención del cliente, dicho logotipo debe reflejar la caracterización del producto y los beneficios que proporciona su consumo. El logotipo que se utiliza está representado por los productos que ofrece la empresa.

Figura 14. Logotipo



Fuente: Empresa

### Propuesta

Figura 15. Propuesta de logotipo



Fuente: Elaboración Propia

**SLOGAN:** El slogan es una frase corta que resalta los beneficios de un producto y /o servicio, impulsando a su consumo. En la actualidad no existe una frase de slogan es así como se sugiere la siguiente frase:

Letra de fuente: Bradley Hand Tc

### Propuesta:

... IMPULSA TU DIA NATURALMENTE...

Fuente: Elaboración Propia

**ETIQUETA:** La etiqueta contiene la información relevante tanto del producto como de la empresa lo que le hace diferente a los de la competencia con la finalidad de atraer clientes, el mismo que está compuesto de la siguiente manera:

Figura 16. Etiqueta



Fuente: Empresa

Figura 17. Etiqueta Nutricional

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Ingredientes</b></p> <p>Aceites vegetales refinados y sus mezclas interesterificadas, agua, sal, emulsificantes (monoglicéridos de ácidos grasos y sus ésteres de ácido cítrico, lecitina de soya), conservante (sorbato de potasio), sabores idénticos a los naturales (mantequilla y leche), sinergista (ácido cítrico) antioxidante (TBHQ y/o BHT), vitaminas A y D3 y colorante natural (betacaroteno). Contiene trazas de leche.</p> | <p><b>Información Nutricional:</b> 125 g</p> <p>Porción 1 Cda. (14g), Cantidad/Porción:</p> <p>Calorías 100, calorías de grasa 100, Grasa total 11g (17% VD), Grasa Sat. 6g (30% VD), Grasa Polinsaturada 1g, Grasa Monolnsaturada 4g, Sodio 120 mg (5% VD), Vitamina A (10% VD), Vitamina D (10% VD). No es fuente significativa de ácidos grasos trans, Colesterol, Carbohidratos totales, Fibra dietaria, Azúcares, Proteínas, Vitamina C, Calcio y Hierro. Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías.</p> <p>Manténgase en un lugar fresco, seco y alejado de la luz directa del sol. Consumir antes de 08 Agosto 2015.</p> <p>RSAD18I19312</p> |
|---|--|

Fuente: Empresa



Figura 18. Propuesta de Etiqueta 1



Fuente: Elaboración Propia

Figura 19. Propuesta de Etiqueta 2



Fuente: Elaboración Propia

## Plan de acción de las estrategias del producto 1

Tabla 33. Plan de acción del producto 1

| Objetivo: Mejorar la imagen corporativa de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS utilizando el fortalecimiento de la marca para que se poseione en la mente del consumidor. |                 |             |            |                |             |
|--|-----------------|-------------|------------|----------------|-------------|
| Política: Renovar la imagen corporativa de la empresa cada 3 años.   |                 |             |            |                |             |
| PLAN DE ACCIÓN   | RESPONSABLE     | RECURSO     | TIEMPO     |                | COSTO       |
|  |                 |             | Inicio     | Fin            |             |
| Contratar un Publicista para el fortalecimiento de la marca creando un eslogan logotipo y etiqueta de los productos  | Gerente General | Tecnológico | Enero 2016 | Diciembre 2016 | 1.850.000   |
| TOTAL  |                 |             |            |                | \$1.850.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 33, para efectuar la estrategia se requiere de \$1.850.000 este valor será cancelado por la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS al publicista, quien será el responsable de fortalecer la marca, diseño, imagen, color y el diseño de la papelería con la nueva imagen, logrando que el consumidor tenga toda la información y características del producto que necesita y que le genere confianza al consumirlo, esta estrategia se efectuara entre Enero y Diciembre del 2016, en donde el gerente general será el cargado de supervisar el proceso.

## Plan de acción de las estrategias del producto 2

Tabla 34. Plan acción del producto 2

| Objetivo: Estudio de mercado para la viabilidad de alimentos Funcionales de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS para el 2016. |                 |           |            |             |           |
|--|-----------------|-----------|------------|-------------|-----------|
| Política: Implementar líneas de productos alimentos Funcionales  |                 |           |            |             |           |
| PLAN DE ACCIÓN   | RESPONSABLE     | RECURSO   | TIEMPO     |             | COSTO     |
|  |                 |           | Inicio     | Fin         |           |
| Contactar un estudiante Sena en práctica de Mercadeo para realizar un estudio de mercado para el proyecto de Alimentos Funcionales         | Gerente General | Económico | Enero 2016 | Agosto 2016 | 700.000   |
| TOTAL  |                 |           |            |             | \$700.000 |
|  |                 |           |            |             |           |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 34, A través del Sena Palmira, se contacta con un estudiante que necesite presentar práctica o haya terminado Mercadeo, para realizar el estudio de mercado y la implementación de productos Funcionales en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, para analizar la viabilidad del proyecto. El Gerente General realizara las labores de control. Esta actividad se realizara entre Enero y Agosto, esta estrategia tendrá un valor de \$700.000.



### **11.2.2. Estrategia de Precio**

#### **Objetivo de la estrategia de Precio**

- Mantener la política de precios más bajos del mercado con respecto a la competencia

#### **Políticas de las estrategias de precio**

- Monitorear semanalmente el precio de los productos de la competencia

El objetivo fundamental de la fijación de precios será orientado a las ventas, ya que se desea mejorar el volumen de ventas manteniendo o acrecentando su participación en el mercado.

La forma de fijar los precios se hará a través de la estrategia de precios competitivos y específicamente a través de precios descontados (precios bajos), esto se debe a que la determinación del precio está sujeta al segmento de población a la que se dirige el producto, en este caso los extractos 2 y 3 del municipio de Palmira. La estrategia de precio está encaminada hacia el posicionamiento del producto dándole un valor bajo y justo, a largo plazo el precio final dependerá del resultado de la comercialización, dado que actualmente se maneja un descuento del 6% con respecto a volúmenes de 250 libras en venta de contado.

La COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS está en el mercado con un precio accesible y manejable para el bolsillo de los clientes de estratos 2 y 3 estos precios logran captar la atención del consumidor generando una mayor penetración, acogida, y pueda ser rápidamente conocido por los futuros clientes.

## Estrategia de Fijación de Precios

La COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS está en el mercado con un precio competitivo y de calidad basado principalmente en la reducción de los costos de producción, siendo favorables para el bolsillo de los consumidores ubicados en los estratos 2 y 3, estos precios bajos logran captar la atención del consumidor generando una mayor penetración, acogida, y fidelización del cliente además puede ser fácilmente conocido por los futuros clientes

### Plan de acción de la estrategia de precio

Tabla 35. Plan de acción del precio

| Objetivo: Mantener la política de precios más bajos del mercado con respecto a la competencia.   |  |                    |            |             |           |
|--|--|--------------------|------------|-------------|-----------|
| Política: Monitorear semanalmente el precio de la competencia  |  |                    |            |             |           |
| PLAN DE ACCIÓN   | RESPONSABLE                                | RECURSO            | TIEMPO     |             | COSTO     |
|  |  |                    | Inicio     | Fin         |           |
| Capacitar a la fuerza de ventas y de distribución de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en Seguimiento de precios y desarrollo de la plantilla de control de precios | Gerente General<br>Consultor Especializado | Humano y Económico | Enero 2016 | Agosto 2016 | 150.000   |
| TOTAL  |  |                    |            |             | \$150.000 |
|  |  |                    |            |             |           |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 35, el costo de la estrategia nos da un valor de \$ 150.000 que será invertido en la capacitación del personal de ventas y de distribución en la consecución de nuevas técnicas de ventas y de servicio al cliente, promoviendo así una mejor atención al distribuidor mayorista realizando una retroalimentación del servicio. El gerente Comercial estará a cargo de la evaluación y el control del proceso que se realizara a partir de Enero.

### **11.2.3. Estrategia de Distribución**

#### **Objetivos de las estrategias de Distribución**

- Incrementar el volumen de ventas en un 25% anual aumentando los puntos de ventas manteniendo un contacto directo entre el productor / distribuidor con el propósito de dar cabida a las sugerencias y recomendaciones del consumidor final.
- Cubrir aquellas necesidades que aún no han sido satisfechas con nuevos productos y presentaciones.

#### **Políticas de la estrategia de distribución**

- Aumentar los canales de distribución y mantener excelente relación interpersonal con el distribuidor.
- Realizar estudios de mercado cada año

El objetivo principal de la distribución es mejorar el volumen de ventas y aumentar los puntos de ventas donde se distribuye los productos lácteos, realizando una distribución intensiva para colocar los productos en la mayor cantidad de tiendas convenientes para la venta en Palmira.

La empresa dispone de sus propios medios de transporte para la comercialización del producto, además cuenta con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas que venderán el producto al público.

Debido a que la empresa ofrece sus productos con características y cuidados especiales por ser alimentos y bebidas, los establecimientos y consumidores necesitan que se les garantice la mayor calidad posible, la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS ha utilizado el nivel distribución uno, esto quiere decir que la empresa siendo la creadora de los productos tiene el contacto directo con los clientes.

El estudio realizado a través de la investigación de mercados confirmó que esta es la forma más adecuada de llevar los productos al usuario final, pues es más rentable para la empresa.

Dentro del canal de distribución directo la empresa tendrá dos formas de ofrecer a los clientes sus servicios:

1. Como lo ha venido trabajando tradicionalmente, por pedidos de los clientes que han buscado a la empresa, en este proceso se realizara la forma de contacto por medio del teléfono, el e-mail y contacto personal realizan visitas a domicilio a los empresarios.
2. La empresa saldrá a vender sus servicios empresariales a través de ventas personales, en este procesos se utilizara la fuerza de ventas al ofrecer el portafolio de productos a los empresarios y consumidores.

Actualmente en las comunas donde se realiza la distribución son en las tiendas de barrio y mini mercados de las comunas 2, 3, 4, 6 y 7, sin embargo en las comunas 1, 4, 5 y 7, será donde se realizara una estrategia de distribución agresiva para colocar el producto en la mayoría de establecimientos convenientes para la venta del producto en el municipio de Palmira datos obtenidos de la encuesta a consumidores.

Figura 20. Comunas que pertenecen al Canal de Distribución



Fuente: Elaboración propia

### Descripción de las Comunas

**COMUNA 1.** Corresponde a los barrios: Zamorano, Urb. Los Mangos, La Vega, Camilo Torres, Urb. Brisas del Norte, Urb. Los Caimitos, Urb. Villa del Caimito, Coronado, Urb. 20 de Julio, Urb. Simón Bolívar, Urb. Villa Diana, Urb. La Esperanza, Urb. Monteclaro, Urb. Villa del Rosario, Urb. Harold Eder, Urb. Hugo Varela Mondragón, Santiago Eder, Ciudadela Comfaunión, Urb. Emmanuel, Poblado de Lourdes, Ciudad Belén, Palma Real, El Porvenir.

**COMUNA 4.** Corresponde a los barrios: Jorge Eliécer Gaitán, Loreto, Alfonso López, Colombia, Santa Rita, Obrero, San Cayetano, Bizerta, Uribe Uribe.

**COMUNA 5.** Corresponde a los barrios: Prados de Oriente, San Pedro, Primero de Mayo, Providencia, La Libertad, Campestre, San Carlos, Danubio, San Jorge, San José, José Antonio Galán, Palmeras, María Cano, Popular Modelo, Municipal, Los Sauces, Urb. Siete de Agosto, Urb. El Jardín, Urb. El Bosque, Urb. Palmeras del Oriente, Palmeras de Marsella, Urb. Buenos Aires, Urb. Mejor Vivir, La Alameda, Urb. La Estrella

**COMUNA 7.** Corresponde a los barrios: Luis Carlos Galán, Barrio Nuevo, Las Delicias, El Recreo, Santa Clara, Urb. Petruc, Urb. Las Américas, La Independencia, Chapinero, Urb. Guayacán, Sesquicentenario, Parques de la Italia, Las Victorias, Urb. El Trébol, Urb. Portales del Recreo, Urb. Los Robles, Guayacanes del Ingenio, Urb. La Palmirana, El Sembrador, Los Coches.

## Plan de acción de la estrategia de distribución 1

Tabla 36. Plan de acción de la distribución 1

| Objetivo: Incrementar el volumen de ventas en un 25% anual aumentando los puntos de ventas manteniendo un contacto directo entre el productor / distribuidor con el propósito de dar cabida a las sugerencias y recomendaciones del consumidor final. |                   |                     |            |             |                   |
|---|-------------------|---------------------|------------|-------------|-------------------|
| Política: Aumentar los canales de distribución y mantener excelente relación interpersonal con el distribuidor.   |                   |                     |            |             |                   |
| PLAN DE ACCIÓN  | RESPONSABLE       | RECURSO             | TIEMPO     |             | COSTO             |
|   |                   |                     | Inicio     | Fin         |                   |
| Realizar visitas a las comunas 1,4,5 y 7 de Palmira contactando a distribuidores o tenderos creando nuevas rutas para la distribución de productos lácteos  | Gerente Comercial | Económico<br>Humano | Enero 2016 | Agosto 2016 | 120.000           |
| <b>TOTAL</b>  |                   |                     |            |             | <b>\$ 120.000</b> |
|   |                   |                     |            |             |                   |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 36, para aumentar los puntos de ventas se requiere de \$120.000, para iniciar con las actividades de apertura de rutas nuevas para distribuidores de tiendas de barrio y mini mercados en la Ciudad de Palmira, principalmente dentro de las comunas 1, 4, 5 y 7, proyectando un aumento del 25% en las ventas, siendo el producto estrella el Yogurt con un 32% de las ventas totales del año 2014, seguido por la mantequilla con un 23% la crema de leche con un 21% y la leche con un 8% y 16% otros productos especiales. Esto se realizara desde el mes de Enero a Agosto y el Gerente Comercial será quien controlara y evaluara la estrategia.

## Plan de acción de la estrategia de distribución 2

Explotar nuevos segmentos de mercado que permitan descubrir nuevos productos a través de estudios de mercado.

Tabla 37. Plan de acción de la distribución 2

| Objetivo: Cubrir aquellas necesidades que aún no han sido satisfechas con nuevos productos y presentaciones.                            |                   |         |            |                |           |
|---|-------------------|---------|------------|----------------|-----------|
| Política: Realizar estudios de mercado cada año.  |                   |         |            |                |           |
| PLAN DE ACCIÓN  | RESPONSABLE       | RECURSO | TIEMPO     |                | COSTO     |
|   |                   |         | Inicio     | Fin            |           |
| El personal de la fuerza de ventas realizara una encuesta para identificar las nuevas tendencias en productos lácteos y la satisfacción | Gerente Comercial | Humano  | Enero 2016 | Diciembre 2016 | 100.000   |
| TOTAL   |                   |         |            |                | \$100.000 |
|   |                   |         |            |                |           |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 37, para detectar las necesidades de nuevos productos y presentaciones en los segmentos de mercado de influencia de la empresa COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS se realizara una inversión en tiempo y un costo de 100.000, asignado al estudio de mercado. Esta actividad se realizara a partir de Enero hasta Diciembre, siendo responsable de la actividad y de su control el Gerente Comercial. Esta investigación también nos permitirá identificar el nivel de satisfacción de los clientes.

#### **11.2.4. Estrategia de Promoción o Comunicación**

##### **Objetivos de las estrategias de promoción**

- Dar a conocer la empresa y la marca COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS a través de obsequios
- Informar al público sobre los productos que oferta enfatizando los beneficios que proporciona cada una de ellas con la finalidad de motivar al público al consumo.
- Captar nuevos clientes a través de la publicidad auditiva en frecuencias modulares AM de Palmira.
- Captar nuevos clientes, a través de la información rotativa por toda las rutas posicionadas de la empresa

##### **Políticas de las estrategias de promoción**

- Ofrecer promociones atractivas que capten la atención del cliente y el distribuidor.
- Realizar publicidad cada tres meses.
- Crear acuerdos entre la empresa y los distribuidores para realizar publicidad con adhesivos una vez al año.

Para promocionar los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS se tomara en cuenta los siguientes elementos el cual ayudara a impulsar la participación en el mercado. Ofrecer los productos a través visitas personales voz a voz, entregando calendarios publicitarios con la nueva imagen para distribuirlos en las diferentes tiendas de barrios y mini mercados del área de influencia en la ciudad de Palmira. Actualmente se promociona panaderías y heladerías ofreciendo promociones o descuentos por consumo o paquetes promocionales, Cubriendo con una variedad de incentivos a corto y largo plazo para estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores.



Los mecanismos de oferta y promoción que se tienen diseñados son:

### Plan de acción de la estrategia de promoción 1

Tabla 38. Plan de acción de la promoción 1

| Objetivo: Dar a conocer la empresa y la marca COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS a través de obsequios |                   |           |            |             |                  |
|---|-------------------|-----------|------------|-------------|------------------|
| Política: Ofrecer promociones atractivos que capten la atención del cliente y el distribuidor.            |                   |           |            |             |                  |
| PLAN DE ACCIÓN  | RESPONSABLE       | RECURSO   | TIEMPO     |             | COSTO            |
|   |                   |           | Inicio     | Fin         |                  |
| Degustación de productos realizados por la empresa (dulces de leche) Cliente                              | Gerente Comercial | Económico | Enero 2016 | Agosto 2016 | 100.000          |
| Regalar Lapiceros y libretas con la marca de la empresa. Distribuidor                                     |                   |           |            |             | 180.000          |
| <b>TOTAL</b>  |                   |           |            |             | <b>\$280.000</b> |
|   |                   |           |            |             |                  |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la Tabla 38, para realizar la promoción detallada anteriormente la empresa COMERCIALIZADORA DERIVADOS LÁCTEOS deberá emplear un valor de \$ 280.000, de los cuales \$ 100.000 son asignados para la degustación de dulces de leche para clientes consumidores y un valor de \$180.000 en obsequios para los distribuidores. Toda esta inversión lleva a dar a conocer la marca para los distribuidores y clientes consumidores. La estrategia se llevara a cabo entre Enero y Agosto del 2016, y el Gerente Comercial realizara el control de la estrategia.

## Plan de acción de la estrategia de promoción 2

Realizar publicidad en medios visuales como es la TV. donde el consumidor pueda asimilar las características físicas del producto así como también la información de la empresa y los números telefónicos con las que se puede contactar directamente entre productor consumidor.

Tabla 39. Plan de acción de la estrategia de promoción 2

| Objetivo: Informar al público sobre los productos que oferta enfatizando los beneficios que proporciona cada una de ellas con la finalidad de motivar al público al consumo. |                 |           |            |              |           |
|--|-----------------|-----------|------------|--------------|-----------|
| Política: Realizar publicidad cada tres meses.   |                 |           |            |              |           |
| PLAN DE ACCIÓN   | RESPONSABLE     | RECURSO   | TIEMPO     |              | COSTO     |
|  |                 |           | Inicio     | Fin          |           |
| Contratar los servicios de un medio de comunicación como es la Televisión.   | Gerente General | Económico | Enero 2016 | Febrero 2016 | 250.000   |
| TOTAL  |                 |           |            |              | \$250.000 |
|  |                 |           |            |              |           |

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia que se quiere llevar a cabo es la de establecer una publicidad motivacional y racional donde se identifique la seriedad y el compromiso de la empresa, comprometida con las necesidades de los clientes.

Según el Análisis de la Tabla 39, Para llevar a cabo la publicidad por televisión, se contratara los servicios de CNC PALMIRA por ser el canal más sintonizado a nivel local cabe mencionar que posee un costo más económico en comparación a otros canales televisivos. Para llevar a cabo el plan de acción se requiere de un costo de \$ 250.000 mensuales valor que se será cancelado en cada mes. El spot publicitario se realizara durante 2 meses, 4 veces al día en horarios rotativos de lunes a sábado. Este costo no incluye la producción del comercial para la producción el costo será de 350.000

### Plan de acción de la estrategia de publicidad 3

Efectuar publicidad en medios auditivos proporcionando información relevante acerca de los productos ofertados por empresa.

Tabla 40. Plan de Acción de la Publicidad 3

| Objetivo: Captar nuevos clientes a través de la publicidad auditiva en frecuencias modulares AM de Palmira. |                                 |           |            |              |           |
|---|---------------------------------|-----------|------------|--------------|-----------|
| Política: Realizar publicidad cada tres meses.  |                                 |           |            |              |           |
| PLAN DE ACCIÓN  | RESPONSABLE                     | RECURSO   | TIEMPO     |              | COSTO     |
|   |                                 |           | Inicio     | Fin          |           |
| Contratar a una radio difusora Radio Palmira para realizar el comercial.                                    | Gerente General y Radio Palmira | Económico | Enero 2016 | Febrero 2016 | 150.000   |
| TOTAL   |                                 |           |            |              | \$150.000 |
|   |                                 |           |            |              |           |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la tabla 40, para la aplicación de la estrategia se tomó en consideración el ranking de las estaciones radiales, la mayoría de las personas de Palmira escuchan Radio Palmira ocupando un 38% en sintonía radial a nivel local, según radio Palmira. Además esta emisora es prestigiosa y popular por las diferentes programaciones tanto en la mañana, en la vespertina y la nocturna siendo una frecuencia apta para todas las edades. Hemos optado por el paquete publicitario durante un 1 MES con 4 cuñas diarias, en horario TRIPLE A transmitidas en la frecuencia 1050 AM, cuyo costo está representado por \$150.000 por mes para lo cual se contratara por dos meses. El control de la estrategia será supervisado por el Gerente General.

#### Plan de acción de la estrategia de promoción 4

Diseñar adhesivos con tintas ecológicas, (imanes) con el logotipo de la empresa, COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS y los productos que oferta como Yogurt, Queso, Leche, Mantequilla y Crema de Leche, los números telefónicos con los que los clientes se pueden contactar.

Utilizando materiales ecológicos, promoviendo la conciencia ambiental y responsabilidad social con el medio ambiente

Tabla 41. Plan de Acción de la Estrategias de Promoción 4

| Objetivo: Captar nuevos clientes, a través de la información rotativa por toda las rutas posicionadas de le empresa   |                   |           |             |                |           |
|---|-------------------|-----------|-------------|----------------|-----------|
| Política: Crear acuerdos entre la empresa y los distribuidores para realizar publicidad con adhesivos una vez al año. |                   |           |             |                |           |
| PLAN DE ACCIÓN  | RESPONSABLE       | RECURSO   | TIEMPO      |                | COSTO     |
|   |                   |           | Inicio      | Fin            |           |
| Diseñar los adhesivos Publicitarios   | Gerente Comercial | Económico | Agosto 2016 | Diciembre 2016 | 232.000   |
| TOTAL   |                   |           |             |                | \$232.000 |
|   |                   |           |             |                |           |

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la tabla 41, el valor representativo de esta estrategia es de \$232.000 dicho valor será utilizado para la creación e impresión de 2000 adhesivos que serán entregados entre las distribuidoras. Este plan de acción se realizara en los meses de Agosto a Diciembre. Esta estrategia generara un nivel de recordación de marca en los clientes consumidores. El Gerente Comercial controlara la estrategia.

### 11.2.5. Estrategia de Servicio al Cliente

#### Objetivos de la Estrategia de Servicio al Cliente

- Mejorar el nivel de ventas de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS

#### Política de la Estrategia de Servicio al Cliente

- Capacitar a la fuerza de ventas y de distribución en técnicas de Servicio al Cliente y Marketing, deberá realizarse cada 6 meses

#### Plan de acción de la estrategia de servicio al cliente

Tabla 42. Plan de acción del servicio al cliente

| Objetivo: Mejorar el nivel de ventas de la empresa   |  |                    |            |                |           |
|--|--|--------------------|------------|----------------|-----------|
| Política: Capacitar a la fuerza de ventas y de distribución en técnicas de Servicio al Cliente y Marketing, deberá realizarse cada 6 meses |  |                    |            |                |           |
| PLAN DE ACCIÓN   | RESPONSABLE                                | RECURSO            | TIEMPO     |                | COSTO     |
|  |  |                    | Inicio     | Fin            |           |
| Capacitación al personal de ventas y distribución de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS  | Gerente General<br>Consultor Especializado | Humano y Económico | Enero 2016 | Diciembre 2016 | 150.000   |
| TOTAL  |  |                    |            |                | \$150.000 |
|  |  |                    |            |                |           |

Fuente 1: Elaboración Propia

En la tabla 42, se plantea la capacitación del personal de ventas en técnicas de servicio al cliente con el fin de lograr la estrategia de atracción de nuevos clientes y fidelizar a los antiguos el responsable de la estrategia será el gerente general y un consultor capacitado, este proceso se realizara entre Enero y Diciembre del 2016, que tendrá un costo de \$150.000.

La Calidad en el servicio es parte fundamental para la diferenciación con nuestros clientes, acudiendo de manera inmediata a suplir los requerimientos de pedidos que realicen y garantizar siempre la existencia del producto. Como también dar un trato cortes con los clientes.

Otras estrategias a desarrollar que se encuentran en estudio son:

- Realizar Flyer como separador de libros elaborado con los colores de la Marca, con el que se brindará toda la información de la compañía, sus productos. Estos serán distribuidos en actividades empresariales y negocios locales.
- Renovar el Video Empresarial, en donde se mostrara la empresa, todo el portafolio de productos.
- Crear la página web de la empresa donde las personas puedan conocer la empresa, opinar y contactarse, sirve para poder establecer una comunicación directa con los clientes actuales y potenciales y generar relaciones a corto y largo plazo

### 11.3. Presupuesto de las Estrategias de Mercadeo

Tabla 43. Presupuesto

| ESTRATEGIAS                      | COSTO SEMESTRAL<br>(Ene. – Ago.) | COSTO TOTAL<br>2016 |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| <b>PRODUCTO</b>                  |                                  |                     |
| Imagen Corporativa               | 1.850.000*                       |                     |
| Estudio de Mercado               | 700.000*                         |                     |
| Sub -Total                       | 2.550.000                        | 2.550.000           |
|                                  |                                  |                     |
| <b>PRECIO</b>                    |                                  |                     |
| Mantenimiento política precios   | 150.000                          | 300.000             |
| Sub - Total                      | 150.000                          | 300.000             |
|                                  |                                  |                     |
| <b>DISTRIBUCION</b>              |                                  |                     |
| Aumentar las Ventas              | 120.000*                         |                     |
| Nuevas tendencias                | 100.000*                         |                     |
| Sub – Total                      | 220.000                          | 220.000             |
|                                  |                                  |                     |
| <b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>    |                                  |                     |
| Obsequios                        | 280.000*                         |                     |
| Publicidad por tv x2             | 500.000x2                        | 1.000.000           |
| Publicidad por radio x2          | 300.000x2                        | 600.000             |
| Publicidad por adhesivos         | 232.000*                         |                     |
| Sub – Total                      | 1.312.000                        | 2.112.000           |
|                                  |                                  |                     |
| <b>SERVICIO AL CLIENTE</b>       |                                  |                     |
| Capacitación Servicio al Cliente | 150.000*                         |                     |
| Sub – Total                      | 150.000                          | 150.000             |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>4.382.000</b>                 | <b>5.332.000</b>    |

Fuente: Elaboración propia. \*Valor por año

Análisis de la tabla 43, la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS necesita para llevar a cabo el objetivo de posicionar su marca en el mercado, y aumentar las ventas deberá realizar una inversión de \$4.382.000 en la ejecución de las diferentes estrategias planteadas en el mix de marketing para una primera etapa hasta Agosto de 2016. Se recomienda analizar los resultados y elaborar informes que permitan hacer seguimiento a las estrategias planteadas.

## 12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015 - 2016

Tabla 44. Cronograma de Actividades

| Número | Actividades                       | Fecha Inicio   | Fecha Final    | Responsable       |
|--------|-----------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| 1      | Presentación del plan de mercadeo | Noviembre 2015 | Diciembre 2015 | Gerente General   |
| 2      | Ajustes al plan de mercadeo       | Diciembre 2015 | Enero 2016     | Gerente General   |
| 3      | Plan de producto                  | Enero 2016     | Diciembre 2016 | Gerente General   |
| 4      | Plan de precios                   | Enero 2016     | Diciembre 2016 | Gerente General   |
| 5      | Plan de comercialización          | Enero 2016     | Diciembre 2016 | Gerente Comercial |
| 6      | Plan de promoción                 | Enero 2016     | Diciembre 2016 | Gerente Comercial |
| 7      | Evaluación del plan de mercadeo   | Enero 2016     | Enero 2017     | Gerente General   |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 44. Se describen las actividades que se desarrollaran para la realización del plan de mercadeo para la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, en este se describen las actividades a desarrollar, la fecha de inicio y final con el objetivo de completar cada actividad en el tiempo estipulado, también se identifica el responsable del proceso quien entregara un informe sobre lo realizado.



### 13. PLAN SE SEGUIMIENTO

En la siguiente tabla 45, el plan de seguimiento se materializara con base al plan de mercadeo propuesto, en donde se muestran en conjunto las estrategias, actividades y tiempos determinados que se llevarán a cabo para alcanzar dicho fin.

#### 13.1. Control Preventivo

Tabla 45. Control Preventivo

| <b>CUADRO DE CONTROL PREVENTIVO</b>   |   |                                 |
|---|---|---------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO PROGRAMADO</b>        |
| <b>Presentación detallada del plan de mercadeo</b>  | Reunión de socialización del plan de mercadeo al gerente propietario  | Noviembre 2015                  |
|   | Programa de talleres de sensibilización de la importancia de la implementación del plan de mercadeo en todos los niveles de la empresa                                    | Noviembre 2015 y Diciembre 2016 |
|   | Evaluación y medición de la falta de información con respecto al rol de cada funcionario  | Enero 2016                      |
| <b>Evaluación de objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo con sus respectivos presupuestos</b> | Reunión con gerente y contador para evaluar los presupuestos del plan   | Diciembre 2015                  |
|   | Reunión de análisis con el personal comercial para análisis de costos para ajustes en las ventas  | Diciembre 2015                  |
|   | Análisis de las actividades para ser ajustadas a partir del estudio financiero y contable   | Diciembre 2015                  |
|   | Ajustes a los presupuestos del plan   | Diciembre 2015                  |
| <b>Presentación de ajustes y nuevas propuestas del plan de mercadeo</b>                             | Talleres de socialización de los ajustes al plan por cada área de la empresa para sensibilizar sobre la importancia de su rol en la puesta en marcha del plan de mercadeo | Enero 2016                      |
|   | Ajuste al cronograma de acuerdo a cambios   | Enero 2016                      |

Fuente: Elaboración Propia

### 13.2. Control Concurrente

Tabla 46. Control Concurrente

| <b>CUADRO DE CONTROL CONCURRENTE</b>   |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>TIEMPO PROGRAMADO</b>       |
| <b>Evaluación y seguimiento de objetivos del plan de mercadeo</b>              | Reuniones periódicas mensuales con el área de ventas para evaluar los índices de crecimiento   | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |
|  | Reuniones periódicas mensuales con el área de producción para la innovación y desarrollo con el fin de implementar y consolidar los productos  | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |
|  | Reuniones periódicas mensuales con el área contable con el fin de evaluar y controlar los gastos presupuestales y redireccionar recursos, además del análisis comparativo de los estados de resultados de los meses anteriores | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |
|  | Reuniones periódicas mensuales con el área administrativa para el control de todas las áreas de la empresa en el desarrollo del plan.  | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |
| <b>Revisión del cronograma de actividades para velar por su implementación</b> | Retroalimentación, seguimiento y ajustes de ser necesario  | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |
| <b>Medición de los resultados obtenidos en cada etapa del plan de mercadeo</b> | Reunión bimensual con el gerente y con representante de cada área de la empresa evaluando el alcance de los objetivos propuestos.  | Diciembre 2015 y Enero de 2016 |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 46, nos permite la supervisión directa y a tiempo para mitigar los posibles inconvenientes que se puedan presentar en el transcurso de la ejecución del plan estratégico de mercadeo.

## 14. CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

Tabla 47. Control de Retroalimentación

| <b>CUADRO DE CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN</b>   |   |                          |
|---|---|--------------------------|
| <b>ESTRATEGIAS</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>TIEMPO PROGRAMADO</b> |
| Análisis comparativo de los objetivos alcanzados Vs. objetivos propuestos                   | Elaboración de informe final  | Enero 2016               |
|   | Socialización del informe al gerente  | Enero 2016               |
| Socialización de los resultados finales de la implementación del plan                       | Reuniones con cada área de la empresa para socializar los logros alcanzados e identificar posibles errores o faltas a partir de la participación de los colaboradores | Enero 2016               |
| Identificar el crecimiento de las ventas a partir de la implementación del plan de mercadeo | Reunión final con el área financiera para evaluar el impacto del plan de mercadeo en el crecimiento económico de la empresa   | Enero 2016               |
|   | Recolección de información para el desarrollo de un nuevo plan de mercadeo  | Enero 2016               |
| Re-direccionamiento estratégico del plan de mercadeo a partir del análisis realizado        | Elaboración de los ajustes en el direccionamiento estratégico para el nuevo plan de mercadeo  | Enero 2016               |
|   | Socialización con el gerente y demás niveles de la empresa  | Enero 2016               |

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 47, se identifican los procesos de control para identificar que problemas se han presentado, y comparar el logro de los objetivos y retroalimentar el proceso buscando una mejora continua.

## 15. RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados proyectado para el año 2016. En él se describe el incremento de ventas en un 25% para la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, utilizando las propuestas de estrategias de acuerdo a la mezcla de mercadotecnia.

### Propuesta de Estado de Resultados proyectado COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS

Tabla 48. Estado de resultados

| No. | Principales Rubros                       | Periodo anterior<br>Año 2014 | Periodo Proyectado<br>Año 2015 |
|-----|--|------------------------------|--------------------------------|
|     | <b>Movimientos en Ventas</b>             |                              |                                |
| 1   | Ventas en Unidades                       | 418.140                      | 522.675                        |
| 2   | Ventas en cifras                         | 313.605.000                  | 392.006.250                    |
| 3   | Costo de Ventas                          | 203.843.250                  | 254.804.062                    |
| 4   | Utilidad Bruta                           | 109.761.750                  | 137.202.188                    |
|     | <b>Gastos de Operación</b>               | 10.700.000                   | 12.082.000                     |
| 5   | Propuesta de Estrategia de Mercadotecnia | 0                            | 5.332.000                      |
| 6   | Utilidad Antes de Impuesto               | 109.761.750                  | 125.120.188                    |
| 7   | Impuesto sobre la Renta                  | 27.440.250                   | 37.146.113                     |
| 8   | Utilidad Neta Después de Impuesto        | 82.321.500                   | 87.974.065                     |
|     |  |                              |                                |

Fuente: Elaboración Propia según periodo 2014

Como se observa en el estado de resultados proyectados, de acuerdo a datos proporcionados por el propietario de la empresa, se vendió un total de 418.140 unidades en el año 2014.

De acuerdo a las expectativas esperadas por el propietario de aumentar las ventas para el próximo año en un 25% más, se estima que se venderán de 418.140 unidades a 522.675 unidades, representadas en volumen de ventas en valor de \$ 392.006.250 con respecto al año anterior.

## **16. CONCLUSIONES**

Está comprobado que nuestro país es uno de los países con mayor número de emprendedores lo cual se solidifica con la investigación realizada en el presente trabajo, las empresas locales involucradas en este estudio han emprendido con conocimientos empíricos.

Una de las conclusiones que podemos establecer al concluir el presente trabajo de investigación, es que a un existen personas a quienes se les limita el consumo de bebidas lácteas, por las molestias digestiva que estos productos ocasionan.

En la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, la administración es empírica y esto conlleva a que no exista una planeación estratégica totalmente establecida, se puede rescatar la misión, la visión y los valores corporativos que anteriormente se describieron en la cultura organizacional; sin embargo los empleados de la organización desconocen en totalidad la visión de la empresa aspecto fundamental para crear un sentido de responsabilidad, compromiso y motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Hay una ausencia en la claridad de objetivos y estrategias, esto es un factor preocupante dado que la existencia de esto, podría ayudar a minimizar riesgos y a aprovechar oportunidades teniendo un análisis del entorno.

Conclusiones en cuanto al mercadeo se determinó que el sector de alimentos en el que se desenvuelve la empresa es un sector de gran actividad comercial y crecimiento, que ha permitido tecnificarse y aprovechar la aceptación y el arraigo que tiene la leche y sus derivados en el municipio de Palmira y aledaños. Lo anterior sirvió de base para establecer los principios y conceptos en los que la empresa se basará para mejorar el desarrollo de su portafolio de productos y sus estrategias de penetración y permanencia en el mercado.

Es un mercado estacional, es decir que mantiene una demanda no constante a lo largo del año productivo. Ya que se ve afectado por los diferentes climas y políticas nacionales.

La tienda de barrio es el lugar preferido para ejercer la acción de compra de los productos lácteos especialmente del yogur para la alimentación de niños que se encuentran en edad escolar, por lo que se mantiene el consumo en todas las edades y estratos de la ciudad de Palmira

Los productos que ofrece la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS son de buena calidad, sin embargo no todos los canales de distribución utilizados son eficientes. El espacio físico es reducido en el área de procesamiento, para el personal, equipos, productos semiprocesados, embaces y maquinaria.

Existe una ineficiente comunicación entre vendedor-cliente, además de que existe una cobertura insuficiente en cuanto a los puntos de venta, La competencia aprovechó la mala relación con los vendedores para posesionarse en los puntos de venta antes cubiertos por la empresa.

## **17. RECOMENDACIONES**

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS buscara adquirir nueva maquinaria de acuerdo a las necesidades requeridas, además de contar con el uso de nuevas tecnologías de comunicación virtual con el fin de aprovechar el auge de las comunicaciones. Para el caso específico la empresa contará con un software contable que permitirá registrar las ventas, costos y gastos; permitiéndole presentar información más precisa en menor tiempo.

Para continuar distribuyendo productos de calidad. El canal de Distribución más apropiado para la distribución de los productos es el mayorista. Para esto se debe capacitar al personal en las técnicas de relaciones humanas para superar sus deficiencias y así recuperar a sus clientes. La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS debe ampliar su capacidad física para el área de producción, que garantice la ubicación y optimización de los recursos además de diseñar un nuevo logotipo de presentación.

Ampliar el nicho de mercado cubriendo los sitios a los que la competencia no tiene acceso. Involucrar al cliente y trascender, ofreciéndole una experiencia de compra diferente cumpliendo con sus expectativas como consumidor y que se extienda más allá de satisfacer simplemente la función utilitaria del producto.

El medio requiere la captación de un mayor porcentaje del mercado logrando a la vez un posicionamiento en la mente del consumidor. Se propone enfocar y dirigir los esfuerzos de mercado hacia la constante identificación de nuevas formas de satisfacer a los consumidores, estableciendo productos que integren y ofrezcan características de valor para los clientes.

Cabe resaltar que la organización al final de cada año hace proyecciones para el año posterior, pero no se definen formalmente, de igual manera que sucede con la

visión no son compartidos por todos los miembros de la organización, además sólo están orientados a alcanzar niveles de ventas más altos, de allí que se sugiere realizar evaluaciones mensualmente para conocer los promedios de ventas y poder hacer ajustes cuando se presentan inconvenientes.

En cuanto a la distribución de los productos la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS, se propone encargar a una persona de supervisar y/o acompañar a los distribuidores para investigar; tanto el comportamiento del mercado como el trato y la satisfacción a los clientes, de esta forma se le da la oportunidad al cliente de exponer sus opiniones y sugerencias acerca de los productos, lo que le permite a la empresa tener un conocimiento externo de la perspectiva del cliente, para establecer soluciones y así satisfacer los cambios en las expectativas de los mismos.

La empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS debería manejar dos proveedores fijos, con los cuales exista una buena comunicación y relación, los proveedores podrán informar al administrador las condiciones de la leche que será despachada y además enviar una muestra anticipada de la leche para que en la planta se pueda determinar su estado en el área de control de calidad y saber cómo reaccionar cuando llegue el pedido de la leche.

Se recomendaría instituir un método moderno de capacitación en el trabajo, en donde la empresa envíe a sus trabajadores anualmente a capacitarse para que amplíen sus conocimientos sobre el desempeño de las tareas, dado que la mano de obra influye en la calidad de los productos; el bacteriólogo tiene que actualizarse sobre las nuevas formas de detectar bacterias y analizar los productos, y algunos empleados se capaciten en mantenimiento de las máquinas para que ellos mismos lo practiquen y los vendedores se perfeccionen sobre servicio al cliente.



El Benchmarking es un proceso continuo de mejora de productos, servicios y métodos con respecto al competidor más fuerte, su esencia es identificar los más altos estándares de excelencia en productos, servicios o procesos y luego realizar los ajustes necesarios para lograr dichos estándares. En la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS no se practicaría el benchmarking como tal, pero se podría realizar algunas de sus características y tipos; por medio de la investigación de los distintos canales como los distribuidores y las impulsadoras de los precios y las diferentes promociones que ofrece la competencia, especialmente los más posicionados como Alquería y Alpina, lo que se podría clasificar como un benchmarking operativo y competitivo porque se comparan los costos relativos y se mide actividades, productos y servicios. Esta información le permite tomar decisiones y adoptar medidas como promociones o bajas en los precios para igualarse a la competencia y responder a los cambios del mercado.

En la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS el personal administrativo debería de tomar la decisión de realizar un Outsourcing para la prestación de servicios de fumigación y limpieza de la planta de producción, por parte de prevención y saneamiento, para lograr así las políticas de sanidad exigidas por INVIMA. Los beneficios de un Outsourcing de este tipo son: que los costos de producción y gastos de higiene declinan gracias a que la inversión en equipo para limpieza se reduce además de que ayuda a construir un valor compartido, dado que esta contratación se vuelve parte de la empresa.

Otra de las estrategias proponemos es la de crédito, para los mayoristas que será de 30 días, de esta manera captaremos la atención de los consumidores. Por último se aplicaría un sistema de devoluciones es otra estrategia efectiva, siempre y cuando se establezca políticas de devolución como: Si el producto esta deficiente será reemplazado, Si el producto está mal la envoltura, Si el producto caduco.

## 18. ANEXOS

### ANEXO 1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- Observación y entrevista semiestructurada

|   |       |
|---|-------|
| FICHA DE OBSERVACIÓN:   | No. 1 |
| Objeto de estudio: Analisis de los procesos, comunicación y trabajo en equipo entre los vendedores de la empresa.   |       |
| Lugar de observación: Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS area comercial  |       |
| Fecha de observación: 5 Mayo 2015   |       |
| <p>Descripción de la Observación:</p> <p>Esta area es responsable de las ventas y distribución, el director comercial es el encargado de dirigir su personal y es responsable de las ventas, diariamente es el encargado de la facturación, supervisar las labores propias del local, desarrollar las rutas de ventas para promocionar los productos; el personal es dividido por comunas y se reparten los establecimientos en donde se deben entregar los pedidos; los vendedores atienden a los clientes, despachan su pedido o toman las ordenes; de igual forma son encargados de controlar los inventarios y reciben los recaudos por concepto de venta y facturación, atienden quejas y reclamos. La finalidad de los vendedores es comercializar, distribuir y apoyar el procesos de entrega en tiendas de barrio, minimercados, panaderias, heladerias, etc. Ademas de socializar el comportamiento de las ventas entre los vendedores para determinar las rutas al dia siguiente.</p> <p>Entre las funciones de los vendedores estan: atender pedidos realizados por los clientes, ofrecer y promocionar productos, asesorar en la experiencia de compra, transportar hasta el punto de venta el producto, realizar la recolección de devoluciones si se requiere, etc.</p> <p>Otras funciones del encargado del area comercial son: preparar los paquetes de tarea, Mantiene al día el archivo de pedido de clientes, Fija disponibilidad de productos en función de pedidos futuros de los clientes</p> |       |
| <p>Interpretación De La Observación:</p> <p>Estas personas son las encargadas de fortalecer las relaciones con los clientes, y se identifica el compromiso y solidaridad entre vendedores proporcionando un buen ambiente laboral, el encargado de esta area se relaciona con sus empleados con un sentido de confianza y respeto, se identifican los componenetes de la cultura organizacional en cuanto a los medios de promoción y publicidad de los producto por parte de esta area.se identifican las relaciones que parten del continuo trabajo en equipo y en la colaboración y comunicación informal creando vinculos amistosos.</p>  |       |

## **Entrevista al Gerente Comercial**

**Nombre del entrevistado: Francisco Valencia**

**Cargo: Gerente Comercial**

¿Quiénes tienden a consumir sus productos?

Los productos son de consumo generalizado desde Niños, Jóvenes y Adultos.

¿En qué temporada del año el consumidor tiende a demandar más sus productos?

La demanda aumenta en semana santa pues en los hogares están los jóvenes, en navidad para la elaboración de recetas clásicas de temporada e igualmente en año nuevo.

¿Qué necesidades satisfacen sus productos?

Nuestros productos además de satisfacer las necesidades de consumir productos alimenticios y de buen gusto también contribuyen a beneficiar a salud en cuanto a la nutrición y digestión al consumir productos con bajo nivel de productos químicos.

¿A quiénes considera como sus principales competencias?

Entre los principales consumidores esta Parmalat y alpina entre otros a nivel nacional.

¿De qué manera la empresa distribuye sus productos hacia el consumidor?

Los productos son distribuidos de forma directa con los clientes

¿Con cuántos vendedores cuenta la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en el municipio de Palmira?

La empresa cuenta con 2 vendedores de contratación directa

¿Qué productos de la línea se venden con mayor frecuencia?

En la empresa se elaboran una diversidad de productos, sin embargo los que se venden con mayor frecuencia son el yogur y el queso

¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Los Supermercados están dentro de la lista?

Los principales clientes son las tiendas de barrio, heladerías y queserías, los minimercados también se encuentran entre los clientes

¿Qué medios de publicidad utilizan para comercializar sus productos?

En lo que se refiere a la publicidad la empresa no tiene fecha o periodo, ni tiempo determinado, ésta se hace cuando se requiere, más aún en el caso de promociones y para fin de año se contrata una empresa publicitaria para dar a conocer el producto, además se realiza publicidad en televisión.

¿Ofrecen promociones para comercializar sus productos en la ciudad? ¿Como cuáles?

Se entregan a los puntos de ventas calendarios y los distribuidores son los encargados de entregar los artículos promocionales, Para comercializar se realizan descuentos y promoción de productos según políticas de la empresa

|   |       |
|---|-------|
| FICHA DE OBSERVACIÓN  | No. 2 |
| Objeto de estudio: Analisis de los procesos de producción de los productos lácteos y la relación de trabajo en equipo y comunicación  |       |
| Lugar de observación: Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS area de producción  |       |
| Fecha de observación: 7 Mayo 2015   |       |
| <p>Descripción de la Observación:</p> <p>Los encargados de la recolección y transporte de la leche la entregan en la respectiva zona al horario de recibo establecido para verificar el buen estado de la misma. Se llena los registros reglamentarios de recogida. Los encargados de producción son tecnicos del sena en derivados lácteos y vigilan que el estado y la cantidad de materia prima sean los necesarios para empezar la producción, realizan las modificaciones necesarias,</p> <p>Una vez la leche cruda esta en la empresa se somete a los analisis fisicoquimicos y microbiologicos correspondientes y si cumple con los requisitos minimos establecidos se procede a elaborar los denominados productos lácteos.</p> <p>El primer paso es el proceso de filtración, el cual se hace a traves de un lienzo esto se hace con el fin de eliminar las impurezas que pudiera traer la leche. Luego pasa al filtro para el proceso de descremado por medio de la centrifugación; luego empieza el proceso de calentamiento de la leche dirigido por la persona asignada a esta actividad, posteriormente se derivan todos los procesos para cada tipo de producto y personal encargado y se realizan los procesos de estandarización según el producto que se va a elaborar. Al terminar el proceso se encargan del empaque de los productos.</p> <p>Por otra parte cuando los productos estan terminados el personal de producción entrega al encargado de despacho los productos para que este se diriga a entregar los pedidos a los punto de venta y clientes.</p> <p>Otras funciones del encargadod e producció son: Revisar plazos de producción para determinar la secuencia correcta, Determina necesidad de trabajo y generar peticiones específicas de trabajo, Revisar programa operativo y realizar tareas asignadas, Revisar disponibilidad de materiales y mantener al día las requisiciones</p> |       |
| <p>Interpretación De La Observación:</p> <p>En esta area el beneficio del trabajo esta asociado al desempeño, pues la supervivencia de la empresa depende en gran medida de las habilidades a la hora de tomar decisiones pertinentes sobre los recursos para mantener el volumen de producción y ofrecer productos de calidad, al igual que mejorar la eficiencia en las tareas y en la satisfacción del personal. Se identifica el nivel de solidaridad entre los miembros del equipo de trabajo en esta area, el buen trato que reciben del jefe como la buena relación entre el personal</p>  |       |

## **Entrevista al encargado de Producción**

**Nombre del entrevistado: Luz Stella Cardona**

**Cargo: Operaria**

¿Qué productos lácteos elaboran en la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁTEOS?

Entre los productos que se elaboran se encuentran el queso, yogurt, mantequilla, crema de leche, leche condensada y en temporada decembrina dulces de leche.

¿Para abastecerse de su materia prima principal (leche), Cuentan con sus propios hatos ganaderos o las consiguen de otras fuentes?

La materia prima es obtenida de los centros de acopio externos a la empresa.

¿Cómo llega la materia prima a la planta de producción?

Desde los centros de acopio se recibe la leche donde el personal realiza el Control de Calidad; una vez aprobada la leche se somete a un proceso de enfriamiento para mantener todas sus propiedades en óptimas condiciones.

¿En qué presentación comercializan sus productos?

Los productos son comercializados por grandes y Pequeñas cantidades, por litros y libras.

Existen varias actividades previas a las cuales se somete la leche para convertirla en un producto elaborado. ¿Podría darnos una breve explicación?

Se somete a un análisis físico químico y luego de procesos de: CLARIFICACIÓN, PASTEURIZACIÓN Y HOMOGENIZACIÓN; a continuación la leche es envasada en diferentes presentaciones, de esta forma la Leche queda lista para ser transportada a las cámaras de frío para su despacho y distribución.

¿En qué lugar mantienen los productos elaborados para su posterior distribución y venta?

Los productos se mantienen en un cuarto frío para mantener las propiedades de los productos.

|  |       |
|--|-------|
| FICHA DE OBSERVACIÓN:  | No. 3 |
| Objeto de estudio: Analisis de los procesos que garantizan la calidad de los productos y la relación de poder y autoridad  |       |
| Lugar de observación: Empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS area de producción   |       |
| Fecha de observación: 12 Mayo 2015   |       |
| Descripción de la Observación:<br>El encargado de calidad toma las muestras necesarias para evaluar el estado de la materia prima por medio de unos medidores llamado lactodensímetro Quevenne que miden la densidad de la leche, con una probeta y termometro; luego mide el nivel de acidez titulable de la leche con la ayuda de un vaso de precipitados, bureta y pipetas y diferentes reactivos; luego mide el ph de la leche y finaliza con la determinación de la grasa de la leche empleando un butirómetro y otros analisis con el fin de procesar la materia prima que cumpla con los reglamentos de salubridad, posteriormente al procesos se dirige de nuevo a tomar muestra del producto final para garantizar que cumplas con los estandares de calidad a la hora de la entrega. |       |
| Interpretación De La Observación:<br>Es el encargado de gestionar la calidad tanto en la materia prima como en el producto terminado, esta persona posee habilidades que posibilitan a su equipo de trabajo a participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los disitintos niveles de producción, orienta a los demas empleados para el logro de buenos resultados.   |       |

## **Entrevista al laboratorista**

**Nombre del entrevistado: Andrés Londoño**

**Cargo: Encargado de Calidad**

¿La materia prima recién llegada la someten a algún tipo de análisis?

Cuando la materia prima llega a la planta ésta la someten a un análisis físico – químico, en el cual se toman en cuenta los siguientes parámetros. Contenido de grasa, de ácido láctico, densidad de la leche, el agua. Grado de homogenización, pasteurización, contenido de proteína de la leche, el pH.

¿Cuándo se conoce que la materia prima es adecuada para someterla al proceso de producción? Y en caso de no serlo ¿Qué hacen con ella?

La leche tiene siempre un grado de acidez y dependiendo de este se puede decir si la materia prima esta apta para someterla al proceso de producción o no. La empresa trabaja con 15° o 16° de acidez, si tiene 17° es extremadamente peligrosa, 18° es desechable, ésta se rechaza

¿El producto terminado también lo someten a un análisis?

Una vez que el producto se encuentre terminado una muestra es examinada para dar el visto bueno y pueda ser llevada al cuarto frío para su distribución y venta.

¿Qué aparatos utilizan en el laboratorio donde someten la materia prima y el producto terminado a un análisis?

Se utiliza una Centrifuga para medir la grasa, Medidor en el que se detalla el grado de agua, reductasa detalla la cantidad de bacteria que tiene la leche y la acidez



## ANEXO 2. ENCUESTA PARA ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA CIUDAD DE PALMIRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El objetivo de la siguiente encuesta es identificar tipo de compra y la frecuencia de compra de los productos lácteos en la Ciudad de Palmira en establecimientos de Comercio

Comuna:

1. ¿En su establecimiento comercial vende productos lácteos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Qué marca de productos lácteos vende con mayor frecuencia?

3. ¿Con que frecuencia adquiere los productos lácteos y sus derivados?

Diariamente \_\_\_\_\_

Semanalmente \_\_\_\_\_

Regularmente \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

4.Cuál de las siguientes razones cree usted que influye frecuentemente en la venta de productos lácteos en su establecimiento: (Marque de 1 a 4; 4 para mayor importancia y 1 para menor importancia).

Calidad \_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_

Sabor \_\_\_\_\_

Seguridad \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué acogida tiene los productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS en su establecimiento comercial? (Si no adquiere estos productos pasar a la pregunta 10)

Mucha \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

6. De la línea de productos que tiene la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS. ¿Qué productos tienen mayor volumen de ventas?

Yogur \_\_\_\_\_  
Queso \_\_\_\_\_  
Mantequilla \_\_\_\_\_  
Crema de Leche \_\_\_\_\_

7. ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que adquiere de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

8. ¿Está usted satisfecho con el despacho del producto a su negocio?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que los canales de distribución que utiliza la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS son eficientes? ¿Porque?

10. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir los productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

### ANEXO 3. ENCUESTA PARA CONSUMIDORES

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

El objetivo de la siguiente encuesta es identificar tipo de compra y la frecuencia de compra, además de la percepción que tiene el mercado de los derivados lácteos.

Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

Edad: 5 - 15 \_\_\_\_\_  
16 - 26 \_\_\_\_\_  
27 - 37 \_\_\_\_\_  
38 - 48 \_\_\_\_\_  
49 - 59 \_\_\_\_\_

Comuna:

1. ¿Usted acostumbra a consumir productos lácteos para la alimentación en el hogar?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
¿Porque? \_\_\_\_\_  
(Si su respuesta es negativa salte a la pregunta 13)
2. ¿Cuáles son los productos lácteos acostumbra a consumir en su hogar?
3. ¿Con que frecuencia consume productos lácteos y sus derivados?  
Diariamente \_\_\_\_\_  
Semanalmente \_\_\_\_\_  
Regularmente \_\_\_\_\_  
Nunca \_\_\_\_\_
4. ¿Qué productos lácteos adquiere con mayor frecuencia?
5. Que factor considera de mayor importancia al momento de comprar un producto lácteo.  
Sabor \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_  
Propiedades \_\_\_\_\_  
Envase \_\_\_\_\_  
Confiabilidad \_\_\_\_\_  
Disponibilidad \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es la cantidad semanal aproximada de litros de leche que en su hogar se consume?  
5 a 15 litros \_\_\_\_\_  
16 a 21 litros \_\_\_\_\_  
22 a 28 litros \_\_\_\_\_
7. ¿Le parece adecuado el precio de los productos lácteos que consume?
8. ¿Qué marca de productos lácteos consume con mayor frecuencia?
9. ¿Conoce usted, los productos lácteos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_  
(Si su respuesta es negativa, ha terminado la encuesta)
10. ¿Ha consumido los productos de la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?  
Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

11. ¿Qué criterios tiene usted sobre los productos de la COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS?

12. De los siguientes criterios cuales considera que son adecuados e inadecuados, (Marque de 1 a 4; 4 para adecuado y 1 para inadecuado); por la empresa COMERCIALIZADORA DE DERIVADOS LÁCTEOS

Atención \_\_\_\_\_

Presentación \_\_\_\_\_

Sabor \_\_\_\_\_

Olor \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es la razón por la cual a usted no le gusta consumir los productos lácteos?

## 19. BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de Agricultura. (s.f.). *Resolución por la cual se establece el sistema de pago de la Leche Cruda al Proveedor*. Obtenido de Secretaria de Industria y Comercio:  
[http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/normatividad/get\\_file%3Fuuid%3Ddef3be8c-7678-4ef8-bb7d-cb8643c3f07d%26groupId%3D10157.pdf](http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/normatividad/get_file%3Fuuid%3Ddef3be8c-7678-4ef8-bb7d-cb8643c3f07d%26groupId%3D10157.pdf)
- (15 de Abril de 2013). Obtenido de Análisis balanza comercial del sector lácteo en Colombia: <http://anabalancomercialsectorlacteocolombia.blogspot.com>
- ABC\_SALUD. (20 de 10 de 2014). *Leche de vaca, rica en calcio, fósforo y vitamina D*. Obtenido de ABC\_SALUD:  
<http://www.abc.es/salud/noticias/20141020/abci-leche-vaca-vitamina-201410201436.html>
- Abrahan Villegas de Gante y Armando Santos Moreno. (2009). *Manual Basico para elaborar productos lácteos*. Mexico: trillas.
- American Marketing Association. (s.f.). Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Arévalo, N. S. (16 de Enero de 2011). *30 razones para no ingerir secreción mamaria (leche) de vaca*. Obtenido de Mente Vegana:  
<http://www.mentevegana.org/30-razones-para-no-ingerir-secrecion-mamaria-leche-de-vaca.html>
- Código de Comercio República de Colombia. (s.f.). Obtenido de Código de Comercio de Colombia:  
<http://www.camaradorada.org.co/documentos/Codigo%20Comercio.pdf>
- Contexto Ganadero . (15 de Mayo de 2013). *Productores lácteos en Valle del Cauca luchan por no desaparecer*. Obtenido de <http://contextoganadero.com/regiones/productores-lacteos-en-valle-del-cauca-luchan-por-no-desaparecer>
- Contexto Ganadero. (15 de mayo de 2013). *Productos lácteos en el Valle del Cauca luchan por no desaparecer*. Obtenido de <http://contextoganadero.com/regiones/productores-lacteos-en-valle-del-cauca-luchan-por-no-desaparecer>
- Contexto Ganadero. (s.f.). *Hablemos de Leche*. Obtenido de <http://contextoganadero.com/verblog/77/hablemos-de-leche>
- Contexto Ganadero. (s.f.). *Hablemos de Leche*. Obtenido de <http://contextoganadero.com/verblog/77/hablemos-de-leche>

- DANE, D. A. (2012). *Encuesta Nacional Agropecuaria*. Obtenido de DANE: [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=240&Itemid=73](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=240&Itemid=73)
- David Fred. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimo cuarta ed.). México: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ED ed.). México: Pearson Educación.
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- DeConceptos. (s.f.). Obtenido de De Conceptos: <http://deconceptos.com/>
- Definición.De. (s.f.). Obtenido de Definición.De: <http://definicion.de/>
- DIAN. (26 de noviembre de 2012). *DIAN adopta clasificación de actividades económicas revisión 4 adaptada para Colombia*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos: <http://www.incp.org.co/document/dian-adopta-clasificacion-de-actividades-econom>
- DIAN. (s.f.). *Codigo CIIU*. Obtenido de DIAN: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIIU.html>
- Dinero. (2015). Se mueve el mercado de los lácteos en Colombia. *Dinero*.
- Esteban Águeda, Martín David Consuegra, Ángel Millán, Arturo Molina. (2002). *Introducción al Marketing* (1era ED ed.). Barcelona: Ariel S.A.
- Exterior, A. A. (s.f.). *Por medio del cual se adopta de manera permanente un arancel para la leche*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: [https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/decreto\\_2906\\_10.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/decreto_2906_10.pdf)
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2005). *Los países en desarrollo y el sector lechero mundial, Parte I: Panorama mundial y Parte II: Estudio de casos de países*. Obtenido de FAO: [http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm\\_wp30.pdf](http://www.fao.org/ag/againfo/programmes/es/pplpi/docarc/execsumm_wp30.pdf)
- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Mercados y Comercio*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/la-cadena-lactea/mercados-y-comercio/es/#.VSM7AtyG81I>

- FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (s.f.). *Producción y productos lácteos*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/leche-y-productos-lacteos/composicion-de-la-leche/es/#.VSMw8dyG81k>
- FEDEGÁN, F. C. (2009). *Lo que usted necesita saber sobre la leche en Colombia*. Obtenido de FEDEGAN: <http://www.fabegan.org/upload/publicaciones/Lo%20que%20usted%20necesita%20saber%20so>
- Finol, K. G. (Marzo de 2013). *La industria de lácteos en Valledupar: primera en la región Caribe. Núm. 184. centro de estudios económicos regionales (CEER) – CARTAGENA. DOCUMENTOS DE TRABAJO SOBRE ECONOMIA REGIONAL*. Obtenido de Banco de la república: [http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_184.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_184.pdf)
- Francisco López Herrera, Héctor Salas Harms. (20 de Julio de 2009). *Investigación Cualitativa en Administración*. Obtenido de Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México: <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/35/lopez.pdf>
- Gómez, J. E. (s.f.). *Informe de gestión 2011, Alqueria*. Obtenido de Alqueria: [http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Parte\\_1\\_Informe\\_de\\_Gestion\\_2011.pdf](http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Parte_1_Informe_de_Gestion_2011.pdf)
- González, F. I. (2000). *Investigación cualitativa en psicología*. (E. Paraninfo, Ed.) Obtenido de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/35/lopez.html>
- González, R. M. (s.f.). *“Marketing en el Siglo XXI”. 3era ED.*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.html>
- Group, E. F. (31 de Mayo de 2012). *Los Beneficios de la Leche de Cabra, ¿Una Alternativa a la Leche de Vaca?* Obtenido de Global Healing Center: <http://www.globalhealingcenter.net/salud-natural/leche-cabra-beneficios.html>
- INVIMA. (s.f.). *DECRETO 3075 DE 1997*. Obtenido de INVIMA: [https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto\\_3075\\_1997.pdf](https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf)
- INVIMA. (s.f.). *INVIMA*. Obtenido de Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos: [https://www.invima.gov.co/index.php?searchword=Leche&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20&Itemid=1885&option=com\\_search](https://www.invima.gov.co/index.php?searchword=Leche&ordering=newest&searchphrase=all&limit=20&Itemid=1885&option=com_search)
- Jacques, L. J. (2002). *Marketing Estratégico*. Mac Graw Hill.

- Jane P Sutherland, Rosa Oria Almudí, Alan H. Varnam. (s.f.). *Leche y productos lácteos: tecnología, química y microbiología*.
- Jane P. Sutherland, Rosa Oria Almudí tr. y Alan H. Varnam. (1995). *Leche y productos lácteos: tecnología química y microbiología*. Zaragoza: Acribia.
- Latham, M. C. (2002). *NUTRICIÓN HUMANA EN EL MUNDO*. Obtenido de FAO: Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s0r.htm>
- Malhotra, N. K. (1997). *Investigación de mercados un enfoque práctico* (Segunda Edición ed.). Hall, Prentice.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). *Decretos y Resoluciones*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decretos.aspx>
- Moreno, Abrahan Villegas de Gante y Armando Santos. (2009). *Manual Básico para elaborar productos lácteos*. México D.F: Trillas.
- Observatorio Agrocadenas. (1991- 2005). *Documento de Trabajo No. 74, LA CADENA DE LÁCTEOS EN COLOMBIA UNA MIRADA GLOBAL DE SU ESTRUCTURA Y DINAMICA*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_](http://www.agronet.gov.co/www/docs_)
- OCDE - FAO. (2013). *Perspectivas Agrícolas 2013 - 2022*. Obtenido de OCDE-FAO: [https://books.google.com.co/books?id=KZn3AAAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=OCDE/FAO+%282013%29,+OCDE-FAO+Perspectivas+Agr%C3%ADcolas+2013-2022,+Texcoco,+Estado+de+M%C3%A9xico,+Universidad+Aut%C3%B3noma+Chapingo&source=bl&ots=Q\\_06HuR7v1&sig=r7yVb1WbJLlfO-vllsHIJ](https://books.google.com.co/books?id=KZn3AAAAQBAJ&pg=PA2&lpg=PA2&dq=OCDE/FAO+%282013%29,+OCDE-FAO+Perspectivas+Agr%C3%ADcolas+2013-2022,+Texcoco,+Estado+de+M%C3%A9xico,+Universidad+Aut%C3%B3noma+Chapingo&source=bl&ots=Q_06HuR7v1&sig=r7yVb1WbJLlfO-vllsHIJ)
- Ofelia García G, Isabel Ochoa M. (1987). *Derivados Lácteos: Manejo de la leche*. Bogotá, Colombia: SENA: Servicio de Aprendizaje.
- Philip Kotler y Kevin Lane Keller. (2006). *Dirección de marketing* (12a Ed ed.). México: Pearson Educación.
- Philip Kotler, Gary Armstrong. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava Edición ed.). México: Pearson Education.
- Plan de Ordenamiento Territorial. (2011). *Documento 2000 resumen. Estudio técnico sobre la conveniencia económica y social de la iniciativa y viabilidad o inviabilidad de creación del nuevo municipio de Rozo en el Valle del Cauca*.



Obtenido de Alcaldía de Palmira: <http://www.palmira.gov.co/plan-de-ordenamiento-territorial>

PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. (s.f.). *Diagnostico financiero integral alquería* . Obtenido de Alqueria: file:///C:/Users/GPRG6-H3WBB-WJK6G-XX/Downloads/DIAGNOSTICO%20FINANCIERO%20INTEGRAL%20ALQUERIA.pdf

Propais. (2013). *¿Qué tan colombiano compramos los colombianos?* Alejandro Serrano Roa. Obtenido de YO COMPRO COLOMBIANO: <http://www.yocomprocolombiano.com/wp-content/uploads/2014/03/libro-propais-2013.pdf>

Puente, W. (09 de Mayo de 2007). *INVESTIGACIÓN DE MERCADO: TÉCNICAS*. Obtenido de <http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=6711>

Secretaría de Cultura y Turismo Palmira. (s.f.). *Nuestro Municipio*. Obtenido de Secretaría de Cultura y Turismo Palmira: <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>

Sellers, R. (2006). *Dirección de marketing. Teoría y Práctica* ( 1ª ed.). San Vicente: Club Universitario.

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008-2012)*. Santafé de Bogotá, Colombia: Alejandra Rosalía Jaramillo Londoño y Angélica María Areiza Segura.

SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. (s.f.). *Cadena productiva de la leche, diagnostico de libre competencia*. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.: <http://www.sic.gov.co/documents/10157/a992a23f-c5f0-4cdf-abdb-75d5ee35c90>

William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. (2000). *Fundamentos de marketing* (11A. ed.). México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.